

## **Revue Psychanalyse & Management**

*Revue Interdisciplinaire – Édition académique*

*Édition en Ligne*



Route Forêt Tombé - Photo gratuite sur Pixabay - Pixabay

### *Dossiers*

Responsabilité Sociale des Entreprises

Information Communication

Épistémologie & Méthodologie

Incertitude & Consentement

Management & Perversion

Publications en « varia »

**N° 01**

**Année 2024**

Édition Académique

Édition en ligne  
**ISSN 2739-9656**

Édition  
Institut Psychanalyse & Management

REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

*Revue Interdisciplinaire – Édition académique*

*Édition en ligne*

*Parution en ligne uniquement sur le site Web de l'Institut Psychanalyse & Management*

*Hébergement : Site Web de l'institut Psychanalyse & Management*

[Revue Psychanalyse & Management – Édition Numérique](#)

*Un n° par an*

*Correspondance Édition Académique antérieure en version papier [ISSN 2272-4729]*

*Correspondance Édition n° Spéciaux & Hors Séries antérieure en version papier [2740-8760]*

*Publication gratuite : [Ouvrir la Science - Bibliothèque de la science ouverte](#)*

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Daniel Bonnet

SIEGE SOCIALE & ADMINISTRATION

Institut Psychanalyse & Management

377, chemin du Fesc - 34400 Saint-Just (Lunel) (France)

06 07 34 26 92 - [bonnet.daniel@outlook.com](mailto:bonnet.daniel@outlook.com)

Sources Crédits Photos

|                       |                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| © Image de couverture | <a href="#"><u>Route Forêt Tombe - Photo gratuite sur Pixabay - Pixabay</u></a> |
| @ Image Dossier n° 1  | <a href="#"><u>Alpin Montagnes Cabine - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>      |
| @ Image Dossier n° 2  | <a href="#"><u>Route Forêt Chemin - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>          |
| @ Image Dossier n° 3  | <a href="#"><u>Nature Paysage Kaçkars - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>      |
| @ Image Dossier n° 4  | <a href="#"><u>Nuageux Lac Montagnes Des - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>   |
| @ Image Dossier n° 6  | <a href="#"><u>Dolomies Montagnes Italie - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>   |
| @ Image Dossier n° 7  | <a href="#"><u>Des Nuages Vallée Montagne - Photo gratuite sur Pixabay</u></a>  |
| @ Image Dossier n° 8  | <a href="#"><u>Panorama Paysage Bavière Le - Photo gratuite sur Pixabay</u></a> |

**Revue Psychanalyse & Management (en Ligne)**

**ISS N 2739-9656**

ISSN édition numérique

Dépôt légal : BNF (14/08/2025 14 :27)

ÉLABORATION : Institut Psychanalyse & Management (Éditeur)

Les droits d'auteur pour les publications dans la revue Psychanalyse & Management (édition numérique et pour toutes versions de publication) sont cédés à l'éditeur. Leur diffusion est réservée à un usage privé. Leur usage doit faire l'objet d'une citation conforme aux normes de publications pour les publications scientifiques et toutes autres publications.

@ Institut Psychanalyse & Management, 2025

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, Université de Strasbourg

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, Dir. Adj. *Idea lab* LASCO

Conseiller éditorial et scientifique

Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

Comité de Rédaction

Rédacteurs en chef

Patricia David Professeur émérite, Université Catholique de Lyon

Patrick Haim Consultant, HDR, Directeur de recherche, IMSES

Emmanuel Diet Psychologue, Psychanalyste, Analyste de Groupe et d'Institution

Comité de lecture

Daniel Bonnet Docteur en sciences de gestion, HDR

Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain

Patricia David Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon

Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution

Dominique Drillon Professeur de Management, Excelia Business School, Psychanalyste

Hubert Landier Professeur émérite, Académie du Travail et des Relations sociales de Russie (Moscou)

Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris

Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne

Secrétariat de rédaction

Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne

Hubert Landier Docteur honoris causa de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).

## COMITÉ SCIENTIFIQUE

Isabelle Barth Professeur des Universités, Université de Strasbourg

Emmanuel Beck Maître de Conférences Honoraire, iaelyon, Université Jean Moulin, Lyon

Marc Bonnet Professeur des Universités, émérite, iaelyon, Université Jean Moulin, Lyon

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

Roland Brunner (†) Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach

Jean-Claude Casalegno Professeur, émérite, ESC Clermont Business School

Patricia David Professeur des Universités, Émérite, Université Catholique de Lyon

Valérie David Directrice Générale adjointe, Brest Métropole

Jean-Marie Dolle (†) Professeur des Universités, Émérite, Université Lumière Lyon 2

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

Anne-Lise Diet Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution

Dominique Drillon Professeur, HDR, Excelia Business School, Psychanalyste

Albert Filhol Psychologue clinicien, Psychanalyste

Bernard Guillon Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Emmanuel Gabellieri Professeur des Universités, Université Catholique de Lyon

Rim Hachana Maître de Conférences, HDR, ESDS, Université Catholique de Lyon

Patrick Haim Consultant, HDR, Directeur de recherche, IMSES

Jan Horst Keppler Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine-PSL

Hubert Landier Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie

Marc Lasseaux Psychanalyste, Intervenant au sein des organisations, PSY&Co

Mathias Naudin Maître de Conférences, Université Paris Cité

Mario Perini Psychiatre, Psychanalyste, Directeur de la recherche, Il Nodo Group, Turin (Italie)

Yvon Pesqueux Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris

Jean-Pierre Pinel (†) Professeur des Universités, Université Paris-Nord

Henri Savall Professeur des Universités, émérite, Université Jean-Moulin, Lyon

Annick Schott Maître de Conférences honoraire, HDR, Université Bordeaux-Montaigne

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

Thibault de Swarte Maître de Conférences Honoraire, HDR, IMT Atlantique, SRDC, Dir. Adj. *Idea Lab* LASCO

Nathalie Tessier Professeur, ESDS, Université Catholique de Lyon

Thieriot Mariana Post Doctoral en Philosophie, Sciences et nouvelles Technologies, Beaux Arts

Lise Vieira Professeur des Universités, Émérite, Université Bordeaux-Montaigne

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

La Revue Psychanalyse & Management est une revue à comité de lecture. Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (bonnet.daniel@outlook.com). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux lecteurs au moins, membres du comité scientifique ou sollicités, compétents sur le sujet traité. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux lecteurs au moins est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis préalable favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique ou sollicités. Un article est accepté à la publication dès lors qu'il a reçu un avis favorable pour publication, impliquant que l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que les modifications sont évaluées conformes. Les arbitrages sont donnés par le comité de rédaction, réunissant au moins trois de ses membres, dont au moins le directeur de la publication et un rédacteur en chef. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche, de la mise en conformité aux normes de la publication. Les auteurs procèdent au contrôle de la conformité (qualité de l'expression, correction des coquilles, ponctuations, mise à niveau des notes...).

#### NORMES DE PUBLICATION POUR LES ARTICLES

Word (.docx, version récente), Times New Roman, Police 11, Espacement paragraphe après 6, Interligne simple, Format A4 (21,0 x 29,7) – Marges : Haut (2,5), Bas (2,5), Gauche (3,0), Droite (2,5), 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   |                                      |

#### PRESENTATION :

Titre de l'article : Times New Roman, Police 12, Gras, Minuscule, Centré à droite

Prénom, Nom, Times New Roman, Police 11, Minuscule, Gras, Centré à droite

Organisme de rattachement : Times New Roman, Police 11, Centré à droite

Titre 1 : Times New Roman, Police 11, Gras, Petites Capitales

Titre 1.1 : Times New Roman, Police 11, Gras, Minuscule

Pas de 3° niveau de sous-titre

Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page. Police 3 - Interligne après 3.

Tableaux, Figures, Encadrés, Graphiques : Lisibles - Numérotation et titre au-dessous, référencé dans le texte – réalisés au format A4. Pour les réalisations complexes, fournir un fichier image en document joint.

#### 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 d'un extrait dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112)

#### Références bibliographiques

Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004). *Psychanalyse et organisations*, Paris, Éd. 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, Éd. ESKA, pp. 31-32

Pour un chapitre : ECOTO F., (2008). « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration », In BARTH I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Éd. L'Harmattan, pp. 110-194, 238 p.

**LIGNE ÉDITORIALE :** La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux à visée 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 originales. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion & finance, stratégie, systèmes d'information ...), dans les disciplines apparentées (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation.... Ainsi que dans les disciplines en extension (sciences humaines et sociales).

# Sommaire

|                                                                                                                                                                                               | Pages |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>DOSSIER RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE</b>                                                                                                                                         | 7     |
| <b>Vers la matérialisation de la Responsabilité Sociale des Entreprises et des Organisations</b>                                                                                              |       |
| <i>Les conditions de possibilité de la transformation de la parole en action</i>                                                                                                              | 9     |
| Jean-Jacques PLUCHART                                                                                                                                                                         |       |
| Les apports de la psychanalyse dans l'analyse des discours de la RSE                                                                                                                          | 11    |
| Annick SCHOTT                                                                                                                                                                                 |       |
| Responsabilité normative et miss en tensions interculturelles. Le cas du secteur du Bâtiment                                                                                                  | 25    |
| Albert FILHOL                                                                                                                                                                                 |       |
| La psychanalyse, recours face aux pathologies de la norme-mâle au travail ? Extension au malaise en entreprise et envers du discours RSE                                                      | 41    |
| Marc LASSEAUX                                                                                                                                                                                 |       |
| Triptyque à la façon Bacon : quand des figures isolées advient le tableau. Ou de la Responsabilité Sociale en Entreprise : une écoute du sujet au travail dans une institution médico-sociale | 61    |
| Emmanuel GABELLIERI                                                                                                                                                                           |       |
| Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Responsabilité Sociale des Universités (RSU). Un nouvel âge de la « Raison pratique » et de « l'idée d'Université » ?                         | 73    |
| Patricia DAVID et Nathalie TESSIER                                                                                                                                                            |       |
| Bilan de enseignements académiques de la RSE dans les Business School. Entre découverte et gestion des paradoxes : passage des discours vers l'action                                         | 85    |
| <b>DOSSIER INFORMATION &amp; COMMUNICATION</b>                                                                                                                                                | 103   |
| <b>Emprises des réseaux sociaux numériques. Déterminisme et impact des nouvelles formes de l'information et de la communication</b>                                                           | 105   |
| Jean-Jacques PLUCHART & Thibault de SWARTE                                                                                                                                                    |       |
| Les fonctionnalités et les humanités managériales de l'inclusion bancaire                                                                                                                     | 109   |
| Julie PASCAU                                                                                                                                                                                  |       |
| Représentations, usages et place des réseaux sociaux dans la pratique professionnelle des enseignants à l'école primaire                                                                      | 119   |
| Cécile CROCE                                                                                                                                                                                  |       |
| L'emprise revisitée au <i>black-mirror</i> des RSN                                                                                                                                            | 137   |
| <b>DOSSIER QUESTIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>                                                                                                                            | 147   |
| <b>Et maintenant ? Quelles propositions pour le management ?</b>                                                                                                                              |       |
| <b>Quels questionnements épistémiques ?</b>                                                                                                                                                   | 149   |
| Albert FILHOL                                                                                                                                                                                 |       |
| Che Vuoi, Monsieur Management ? Le discours managérial questionné sur le divan par le discours analytique                                                                                     | 151   |
| Marc LASSEAUX                                                                                                                                                                                 |       |
| Le travail, essai d'une topique sur sujet et du groupe de travail                                                                                                                             | 173   |
| Emmanuel DIET                                                                                                                                                                                 |       |
| Après l'effondrement, au bord du précipice                                                                                                                                                    | 191   |
| Dominic DRILLON                                                                                                                                                                               |       |
| « Manager : un métier impossible ? »                                                                                                                                                          | 197   |
| Daniel BONNET                                                                                                                                                                                 |       |
| Eclairer les conditions de possibilités d'un concept. Application à la relation entre le changement et la transformation                                                                      | 209   |
| Mathias NAUDIN                                                                                                                                                                                |       |
| La fin des théories de la motivation (1er volet). Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories                                                             | 225   |
| <b>DOSSIER INCERTITUDE &amp; CONSENTEMENT</b>                                                                                                                                                 | 251   |
| <b>Incertitude et Consentement. Manager dans l'incertitude</b>                                                                                                                                | 253   |
| Gilles BRUN                                                                                                                                                                                   |       |
| Dynamique de l'incertitude & du consentement au sein d'un groupe selon la Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B)                                                                          | 255   |
| Martial KADJI NGASSAM & Jean BABEI                                                                                                                                                            | 267   |

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Place de l'incertitude dans la phase de captation de la valeur par les développeurs des projets logiciels Open Source                                             |     |
| Hubert LANDIER                                                                                                                                                    |     |
| Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes                                                                                                   | 279 |
| Daniel BONNET                                                                                                                                                     |     |
| La place de la recherche au sein des institutions de l'enseignement supérieur                                                                                     | 287 |
| Emmanuel DIET                                                                                                                                                     |     |
| Se défendre de l'incertain, ne pas consentir sans résister ?                                                                                                      | 297 |
| <b>DOSSIER MANGEMENT ET PERVERSION</b>                                                                                                                            | 301 |
| <b>La dimension perverse du management</b>                                                                                                                        | 303 |
| Emmanuel DIET                                                                                                                                                     |     |
| Le management, un paradigme anthropologique pervers                                                                                                               | 305 |
| Daniel BONNET                                                                                                                                                     |     |
| Relation perverse et « transformations catastrophiques ». Mise en perspective pour le management des organisations et la conduite du changement. Une étude de cas | 313 |
| <b>DOSSIER « VARIA »</b>                                                                                                                                          | 339 |
| Geneviève CROS                                                                                                                                                    |     |
| L'emprise subie par les représentants des salariés élus dans les CSE, et impact sur le dialogue social                                                            | 341 |
| <b>PUBLICATIONS DE L'I.P.&amp;M</b>                                                                                                                               | 351 |
| <b>PUBLICATION(S) EN PSYCHANALYSE &amp; MANAGEMENT</b>                                                                                                            | 353 |
| <b>LA RAISON D'ETRE DE L'I.P.&amp;M</b>                                                                                                                           | 355 |



## Responsabilité Sociale des Entreprises



Alpin Montagnes Cabine - Photo gratuite sur Pixabay

### **Les apports de la psychanalyse dans l'analyse des discours sur la RSE**

**Jean-Jacques PLUCHART**

Professeur émérite à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne -Laboratoire PRISM / Pôle Finance

### **Responsabilité normative et mises en tensions interculturelles. L'exemple du secteur du Bâtiment**

**Annick SCHOTT**

Université de Bordeaux Montaigne

MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

### **La psychanalyse, recours face aux pathologies de la norme-mâle au travail ?**

#### **Extension au malaise en entreprise et envers du discours RSE**

**Albert FILHOL**

Psychologue clinicien, Psychanalyste

### **Triptyque à la façon de Bacon : quand, des figures isolées, advient le tableau**

#### **Ou de la Responsabilité Sociale en Entreprise**

#### **Une écoute du sujet au travail dans une institution médico-sociale**

**Marc LASSEAUX**

Psychanalyste, Praticien en institution, Praticien du GRAAM

### **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Responsabilité Sociale des Universités (RSU)**

#### **Un nouvel âge de la « Raison pratique » et de « l'idée d'Université » ? <sup>1</sup>**

**Emmanuel GABELLIERI**

*Professeur HDR à la Faculté de Philosophie*

*UR Confluence « Sciences et Humanités », EA 1598*

Université Catholique de Lyon

### **Bilan de enseignements académiques de la RSE dans les Business School. Entre découverte et gestion des paradoxes : passage des discours vers l'action**

**Patricia DAVID**

Professeure Émérite - UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France

**Nathalie TESSIER**

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France

---

<sup>1</sup> Cette intervention est nourrie d'une inspiration proche de celle donnée dans la conférence inaugurale de ce colloque par le Recteur de l'UCLY à partir principalement de la tradition biblique. Mais elle s'inspire davantage de certaines philosophies de l'action (de Blondel à H. Arendt ou S. Weil) et s'inscrit dans le prolongement des programmes de recherche-action engagés ces dernières années à l'UCLY, et des partenariats qui seront cités en référence.





## VERS LA MATERIALISATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

### *Les conditions de possibilité de la transformation de la parole en action*

La qualité des relations humaines est un facteur clé du bon fonctionnement des organisations. Un déficit de communication entre les acteurs fragilise les relations. Il complique la mise en œuvre courante du management et des projets, entretien des blocages et des situations difficiles à débloquent. La mise en œuvre d'incorporats destinés à soutenir les améliorations peut se révéler difficile, voire vaine. Le sujet proposé pour le colloque questionne la responsabilité individuelle et la responsabilité collective, autour de deux prémisses : la matérialisation de la RSE dans sa conjonction individuelle et collective, mise en perspective par les conditions et les modalités de la transformation.

Ce dossier valorise des recherches ayant pour objet la Responsabilité Sociale des Entreprises et des Organisations, la responsabilité économique à cet égard, la Responsabilité Sociétale, la conduite du changement et plus largement le traitement des conflits engendrés par des situations de relations dissonantes<sup>1</sup> et paradoxales - car dans ces situations les problématiques sont multifactorielles et leur croisement engendre des stratégies et des comportements ambivalents. Les discours et les pratiques en caractérisent des manifestations. Ce qui se laisse entrevoir est cependant à explorer dans le registre du non-verbal que l'action incorpore. Outre la dimension cognitive et comportementale, les situations sont aussi à référer au sujet sensible et au sujet de l'inconscient. Le management redécouvre à cet égard les autres dimensions, parmi lesquelles la dimension émotionnelle et la dimension spirituelle. Les recherches dans le champ des CMS sont également attendues dans la mesure où ce courant met en exergue les contradictions / et met à mal les évidences pour montrer la complexité des sujets et des situations managériales au sein des entreprises et des organisations. Leur fonctionnement et leur management sont impactés par les attitudes et les comportements humains, dont les discours et les pratiques, ambigus, paradoxaux, ambivalents. Sont également attendues des recherches questionnant la mission et les positionnements des établissements d'enseignement et de formation au management (écoles, universités, instituts...). Certes, ils ont pour mission de former des managers compétents, mais le positionnement dans le registre des talents est souvent velléitaire, voire doctrinal.

La qualité de la verbalisation constitue un point aveugle assez peu traité en management. Les situations décrites succinctement *supra* au titre de la contextualité, pour entrer en matière, se réfèrent à un point commun qui est celui de la parole qui ne passe pas. Aussi le colloque pose comme objet de recherche « les conditions de la transformation de la parole en action au sein des organisations ». D'aucuns ont à l'esprit l'importance de la parole et de la verbalisation dans les relations humaines et dans les négociations, que celles-ci fussent commerciales, sociales, managériales ou confraternelles.

La perspective ouverte porte donc aussi sur la dimension transitionnelle. De la parole à l'action, impose un travail continu dans le cadre des dispositifs du management et du fonctionnement de l'organisation. Quelles infrastructures sont mises en œuvre, pour quels résultats ? Quelles difficultés sont à surmonter ? Cette perspective ne requiert-elle pas aussi de traiter des problèmes généraux du management et du fonctionnement de l'organisation ?

Chaque univers de spécialités a généralement son langage et quand bien-même, la recommandation est d'être sur le même langage, plus encore pour s'adresser à un public composite, ce qui n'est pas si simple y compris de ce point de vue – au sein de l'entreprise – mais l'actualité fournit chaque jour des exemples – à dessein se rapportant aux difficultés rencontrées dans le dialogue social, dans la communication médiatique, politique... dont l'impact encapsule les stratégies d'entreprises et les comportements organisationnels. Les blocages conduisent à reculer, c'est donnant/donnant, les clivages sont maintenus, tandis que des résultats pour tous sont attendus de la qualité de l'intégration et sont le plus souvent contraires aux attentes.

Désormais, les attentes se nourrissent dans le développement de la technicité et du développement technologique. Internationalisation et digitalisation sont souvent utilisées comme arguments de communication, or il faudrait dépasser la dimension d'affichage pour les transformer en outils permettant la progression de l'entreprise sur les pratiques/ les règles/ les actions de la RSE. Pour le management, il

---

<sup>1</sup> Dans le champ des sciences du comportement organisationnel et plus largement dans le champ des sciences de la psyché (psychologie, psychanalyse...), le chercheur peut évidemment mobiliser des théories alternatives aux théories proposées par la psychologie sociale.

s'imposerait d'être attentif à la cristallisation des structures de la pensée. Quelle place est accordée à la qualité dialogique et au travail d'élaboration ?

Le développement international de l'entreprise, la mondialisation... s'inscrivent dans un cadre interculturel ? De grandes entreprises ont développé un savoir-faire. Sans doute souffre-t-il de limites. Qu'en est-il ou que peut-il en être pour un plus grand nombre d'entreprises dès lors qu'elles auront à évoluer dans des univers culturels composites ?

Le travail réflexif ne suffit pas, ainsi que le montre l'état des controverses en épistémologie, mais aussi ce qui, dans la pratique, vient déborder et souvent mettre en échec le volontarisme managérial, considéré y compris dans son fantasme de maîtrise. Le management exige de mobiliser différents langages, notamment le calcul, ainsi que de manipuler des objets de représentation (graphiques, symboliques, numériques...). Aussi, la qualité de la parole est intimement liée à la qualité de l'acte de concevoir par la pensée (*noesis*) et à la qualité de la coordination dans ses différents registres (*sémiosis*). La question du sens et de la qualité doit être posée au-delà des problématiques quantitatives et fonctionnelles. La question de l'histoire et des processus à l'œuvre dans l'institution, dans l'organisation et le groupe, la problématique des investissements pulsionnels et narcissiques inconscients, des liens et des conflictualités doivent être interrogées aussi précisément que possible avant toute proposition d'extension de transformations ou de développements, et cela dans un dispositif permettant échanges et élaboration.

La perspective ouverte par la RSE impose un travail d'élaboration dans le registre des construits mentaux plus largement, car le niveau d'abstraction des construits intellectuels n'est pas inné. Un état quasi-stationnaire des états mentaux en signale les limites, quand bien même le sujet a reçu une formation. Le sujet doit pouvoir comprendre et mieux connaître en ses limites ses états mentaux et ses aptitudes mentales. Cet après-coup exige donc une réflexivité critique pour envisager des dispositifs d'élaboration, des hypothèses d'interprétation, des modèles d'intervention.

Reconnaître la place du sujet de l'inconscient n'est possible que si l'organisation s'est dotée d'une infrastructure fournissant un cadre d'accueil, d'écoute et de mise en travail des problèmes rencontrés par les sujets dans leur tâche et leurs échanges. Cette infrastructure est celle des dispositifs du management et tout particulièrement de la place qui est faite au dialogue et à la négociation. Les acteurs ont à surmonter des résistances et des oppositions-et c'est toujours le cas, voire à se défendre, lorsque les conditions et les modalités du dialogue et de la négociation sociales sont difficiles. Il faudrait ici considérer précisément les conflictualités et les dynamiques inconscientes à l'œuvre dans la situation, l'organisation et les groupes en présence.

L'infrastructure ne fournit pas que des objets, mais également une contextualité, telles que ses modalités opératoires s'inscrivent dans les espaces intersubjectifs et organisationnels. L'infrastructure contribue à l'institution d'un processus de contextualisation. Les représentations sont à transformer pour apprendre si elles font résistance ; il peut être suggéré de mieux en éclairer les dynamiques et l'économie. On pense en premier lieu aux représentations de la connaissance et des savoirs requises pour la mise en œuvre des compétences et des talents. Seule la pratique dans un contexte favorable permet de franchir les paliers d'équilibration continue et majorante. L'entreprise de manière directe ou indirecte, pour le meilleur et souvent pour le pire, est un lieu d'apprentissage et de socialisation, mais aussi, trop souvent, de normalisation et d'aliénation. La question des modalités et de la finalité des formations est donc une question cruciale dans un monde en mutation.

La RSE questionne enfin le rapport entre le sujet observé et le sujet observant, au-delà du point de vue épistémologique. Le sujet de l'inconscient est celui à qui on ne parle pas, précisément, mais qui vous parle. On ne dialogue ni ne négocie avec lui...mais il soutient ou perturbe la parole dans l'énonciation et préside à l'interprétation de l'énoncé.

## LES APPORTS DE LA PSYCHANALYSE DANS L'ANALYSE DES DISCOURS SUR LA RSE

**Jean-Jacques PLUCHART**

Professeur émérite à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne  
Laboratoire PRISM / Pôle Finance

**Résumé :** Cette recherche a pour objectif d'analyser les ordres symboliques et les figures imaginaires sous-jacents aux discours des principaux groupes d'acteurs de la chaîne de création de valeur de l'entreprise socialement responsable. Elle s'efforce d'appliquer à ces processus de verbalisation, une approche originale inspirée de « l'algorithme de Lacan » basée sur le triangle « symbole, imaginaire, réel ». Elle porte sur une analyse de discours-types tenus par ces groupes de sujets-acteurs.

**Mots-clés :** Développement durable, responsabilité sociale et environnementale, discours, psychanalyse des organisations

### THE CONTRIBUTION OF PSYCHOANALYSIS TO THE ANALYSIS OF DISCOURSE ON CSR

**Abstract:** The research aims to analyze the symbolic orders and imaginary figures underlying the discourses of the main groups of actors in the value creation chain of socially responsible companies. It tries to apply to these verbalization processes an original approach inspired by Lacan's "algorithm", based on the "symbol – Imaginary - Real" triangle. It survey focuses on an analysis of standard discourses held by these groups of subject-actors.

**Keywords :** Sustainable development, social and environmental responsibility, discourse, organizational psychoanalysis

**Introduction :** Depuis les années 1990, les impératifs du Développement Durable (DD) et de la Responsabilité Sociale, sociétale (donc sanitaire) et Environnementale (RSE), se sont progressivement imposés dans la gouvernance et le management des entreprises. Leur mise en œuvre repose sur de nouveaux systèmes de pilotage et de *reporting* des entreprises, dont le sens de l'action n'est plus seulement dicté par les actionnaires et les salariés, mais aussi par l'ensemble des parties prenantes, et notamment par les fournisseurs, les clients, l'Etat, la société civile et les générations futures. Mais cette transformation de l'entreprise est chaotique et complexe. Son cours s'accélère en fonction des crises majeures affrontées par l'économie et la société. Elle semble être apparemment conduite à la fois par l'intérêt individuel et par le bien commun, mais sa perception est en fait brouillée par les paradoxes et les incohérences qui émaillent les discours des principaux acteurs de cette transformation. Les discours sur le DD et la RSE révèlent de nouveaux ordres symboliques et des productions fantasmatiques de la part des différents groupes sociaux chargés de leur mise en œuvre (Vidaillat, 2013).

Foucault (1979) soutient que « le discours ne doit pas être pris comme l'ensemble des choses que l'on dit, ni comme la manière de les dire. Il est tout autant dans ce qu'on ne dit pas, ou qui se marque par des gestes, des attitudes, des manières d'être, des schémas de comportement, des aménagements spatiaux ». Les discours s'expriment par des langages, mais affichent en fait des symboles, révèlent des fantasmes et dévoilent des inconscients individuels et collectifs, qui diffèrent selon les acteurs et les groupes d'acteurs de la chaîne de pilotage de l'entreprise : en amont, les dirigeants des entreprises ; au centre, les responsables des systèmes d'information et d'aide à la décision ; en aval, les contrôleurs internes et externes.

Cette recherche s'efforce de montrer que les modèles courants d'analyse de discours traitent plus les énoncés explicites (ou institutionnels) qu'implicites (ou émotionnels). Ils ne font que révéler certains biais d'énonciation sans vraiment en expliquer les origines intra- psychiques par des heuristiques issues de l'expérience psychanalytique. C'est pourquoi cette recherche tente d'appliquer au verbatim d'entretiens-types avec différents sujets-acteurs d'entreprises socialement responsables, un modèle

expérimental d'analyse de discours inspiré de « l'algorithme de Lacan », selon lequel l'inconscient est structuré comme un langage.,

## **1. Etat de l'art : l'évolution de l'analyse des discours**

Le traitement des discours fait appel à de nombreuses méthodologies qui visent en principe à analyser leurs contenus et à interpréter leurs sens, mais aussi, à dévoiler leurs dimensions affectives ou émotionnelles.

### *1.1. Les modèles fondateurs*

S'inspirant de la psychologie freudienne, l'école de Palo Alto (Austin, 1970 ; Bateson, 1981) distingue le contenu « manifeste » (ou explicite) et le contenu « latent » (ou implicite) du texte du discours. Le premier couvre les thèmes, les concepts et les valeurs énoncés. Le second révèle leurs hiérarchies, leurs absences et leurs incohérences. L'énonciateur parle de « quelque chose » (le « sens »), mais il dit aussi « quelque chose » (le « propos »), selon Ducrot (1980). L'analyse classique du contenu d'un texte vise en priorité à « rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler, classer tout ce que contient ce document ou cette communication » (Mucchielli, 1991). Dans ce but, le texte est décomposé en unités d'analyse (mots, syntagmes, phrases, paragraphes...). Le traitement fait appel à trois principaux types de modèles (Fallery, Rodhain, 2007), :

- L'analyse sémantique structurale, qui tend à cartographier le champ des sens d'un discours.
- L'analyse logico-sémantique, qui analyse les thèmes, leurs fréquences, leurs regroupements en catégories et les jugements du locuteur sur ces thèmes.
- L'analyse logico-esthétique ou stylistique, qui porte sur la structure du texte et ses effets de style.

Ces différents modèles supposent notamment que « la réalité sociale n'est pas une donnée à traduire en langue, mais un chantier en permanence construction » (Ghiglione, 1989, p.24). Ils reposent sur le postulat selon lequel un discours ne se limite pas à décrire un réel, mais construit une « représentation du réel » que le locuteur souhaite faire partager par son allocutaire. Le discours a ainsi un rôle performatif ; c'est un acte volontariste d'influence : « énoncer un discours, c'est vouloir agir sur autrui » (Bourdieu, 1982). C'est pourquoi « un discours est généralement argumentatif, car il vise à intervenir sur les opinions, attitudes ou comportements d'un interlocuteur ou d'un auditoire en rendant crédible ou acceptable un énoncé » (Adam, 1992, p. 116).

### *1.2. La seconde génération de modèles*

Ces modes de traitement des discours ont évolué depuis les années 1990, afin d'approfondir les analyses des champs sémantiques, des systèmes d'énonciation et des modes d'élocution. Ces avancées « énonciatives » ont permis de mieux observer les façons dont les locuteurs s'impliquent dans leurs discours et y impliquent leurs destinataires (Garric et al., 2013 ; Seignour, 2009). Ces modèles s'efforcent de rechercher la cohérence ou les dissonances du discours (Boudon, 1995, p.560-561). La linguistique de l'énonciation s'est ainsi démarquée de l'approche purement structuraliste de la langue adoptée par Greimas (1966). Les analyses de « l'élocution » visent à distinguer les « figures » des discours, qui sont des moyens de persuasion mais qui révèlent également les personnalités des locuteurs – et donc leurs émotions et leurs affects – comme les figures de sens (métaphores, métonymies, etc.), de mots (jeux sur les sonorités, etc.), de pensée (l'ironie, le paradoxe, etc.) et d'intensité (hyperboles, euphémismes, etc.).

Les modèles lexicométriques (Baker, 2008), argumentatifs (Galatanu, 2009, p.38) et proximétriques (Cap, 2013, p.293) visent notamment à mieux cartographier les champs cognitifs et émotionnels sous-tendant les textes des discours. Ils s'efforcent de détecter les « nœuds sémantiques », puis de classer les correspondances lexicales, les axes temporels, spatiaux et modaux (ou degrés d'adhésion) des discours (Chilton, 2004, p.57-58). Ils détectent également les postures déictiques internes (le Moi) et externes (le Nous) des locuteurs, et permettent de positionner ces derniers dans des groupes-types de sujets-acteurs, comme les « cités » ou les « mondes » de Boltanski et Thévenot (1987), les « instances » de Lévy-Garboua et Maarek (2007) ... etc.

Ces différents modèles font généralement appel à des traitements automatiques des discours. Les logiciels analysent directement les textes (comme Alceste, CooCS, Hyperbase, IBM SPSS Text Analytics, Lexico, Rapid Miner, etc.) ou les annotations d'unités textuelles (AQUAD, MaxQDA, NVivo, QDAMiner, Qualrus, RQDA, etc.) Des logiciels comme Tropes, wordwith ou Iramuteq sont plus particulièrement conçus pour détecter les « marqueurs » ou les « traces » de la présence (ou de l'absence) du sujet énonciateur. Ces modèles approfondis cherchent donc à mieux analyser les contenus implicites des discours et à cerner les « écosphères »<sup>2</sup> des locuteurs ou les « communautés de sens » des groupes d'acteurs (Sarfati, 2014, p.23). Ces logiciels sont principalement appliqués aux discours institutionnels des hommes politiques, des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion (Krieg-Planque, Oger, 2010).

### *1.3. La troisième génération d'analyses : les algorithmes de Lacan*

Bien que se référant directement aux théories du langage et indirectement à l'expérience psychanalytique, les modèles précédents – pourtant sophistiqués – n'appliquent que partiellement ces théories. Ils n'exploitent que superficiellement les heuristiques psychanalytiques, comme « l'algorithme de Lacan » (Assoun, 2009, p.41). Pourtant, Lacan étaye le langage sur la notion d'inconscient. « C'est toute la structure du langage que l'expérience analytique découvre dans l'inconscient », déclare Lacan (1981). Son approche repose sur le triptyque « réel- symbolique-imaginaire », selon lequel « le symbolique dévoilé par le langage structure le registre de l'imaginaire qui travestit le réel » (Arnaud, 2002). Selon Lacan, le sujet est conditionné par « l'ordre symbolique » de son milieu (qualifié d'Autre), L'Autre est le « lieu symbolique » de formation de la parole du sujet. L'ordre symbolique est un « algorithme », car « un mot se déchiffre moins par rapport à son signifié que par son renvoi à d'autres mots » dans le cadre d'une « chaîne signifiante » (Assoun, 2009, p. 41). Dans son séminaire sur l'envers de la psychanalyse, Lacan distingue cinq types de discours : celui du maître qui impose ; celui de l'université, qui enseigne et contrôle ; celui de l'analyste, qui traduit ; celui de l'hystérique, qui invite au plaisir ; celui du capitaliste, qui entraîne une dynamique (de production, de consommation...).

Cette conception par Lacan de l'ordre symbolique a été notamment enrichie, pendant trente années au gré de ses Séminaires, par les théories du langage de Saussure, de Jakobson et de Benveniste, et par l'approche structuraliste de Levi-Strauss. Ces « oscillations » de la pensée de Lacan et son écriture hermétique ont parfois obscurci le sens de l'ordre symbolique (Juignet, 2015) : les signifiants qui structurent cet ordre sont-ils de simples phonèmes, des abstractions, des traces de l'inconscient, des représentations d'objets plus ou moins conscientes ? La conception la plus courante et la plus opératoire (au plan méthodologique) qui est retenue dans cette recherche, est celle inspirée par Levi-Strauss, selon laquelle l'ordre symbolique est assimilable à une « pensée sauvage », à un « savoir originaire » ou à une « structure aliénante du sujet » comportant trois « axes » ou dimensions (spatiale, temporelle, modale) et quatre « places » ou positionnements (de l'agent, de l'autre, de la production, de la vérité).

Lacan illustre notamment son algorithme par l'examen de La Lettre volée d'Edgar Poe, dans son Séminaire du 26 avril 1955. La lettre désigne à la fois la missive et la matérialité typographique. « C'est ce support matériel que le discours concret emprunte au langage » (Assoun, 2009, p.40). En cas de carence de l'ordre symbolique, le sujet révèle par les incohérences apparentes (ou les biais) de son discours, les figures imaginaires et les constructions fantasmatiques du réel (jugé insaisissable par Lacan), qui témoignent de ses désirs, ses frustrations et ses angoisses (Sihol, 2008). Le caractère insaisissable du réel est confirmé par les hypothèses de certains chercheurs en neurosciences cognitives, selon lesquelles la perception du réel par le sujet alterne des états de conscience et d'inconscience (Naccahe, 2006).

---

<sup>2</sup> Ecosystème dans lequel interagissent les acteurs et les facteurs qui influencent un sujet-acteur.

Cette interprétation de « l’algorithme de Lacan » explique pourquoi, en participant aux projets de son organisation, le sujet exerce son imaginaire. Il construit des « scénarios » ou des « fictions » destinés à combler son « manque- à- être », à se motiver et à stimuler son comportement. Il les exprime par un langage qui lui est en partie étranger, qu’il emprunte notamment à son milieu socio-professionnel et qui est transmis par les autres sujets-acteurs de son organisation (les « autres » selon Lacan). Ce langage le rend à la fois captif de « règles sémantiques » ou d’une « éthique du signifiant », qui lui sont partiellement inconnus (Zizek, 2006). Il peut être dans l’incapacité d’exprimer directement la vérité de ses désirs par certains signifiants proscrits par son milieu (Lacan, 1966). Tout au plus est-il capable de « jouer avec les mots », de « confondre les signifiants et les signifiés » (Rorty, 1993), par l’usage d’oxymores, de métaphores, de paradoxes qui trahissent ses désirs inconscients. Mais ces paroles implicites n’en revêtent pas moins une fonction performative. Elles peuvent influencer les décisions et les actions collectives d’un groupe d’acteurs (Parker, 2011). C’est pourquoi un traitement des discours d’inspiration psychanalytique, est nécessaire car il permet de mieux appréhender leurs effets possibles. Il devrait contribuer à mieux « questionner les évidences » et à « transformer des paroles vides en paroles pleines », révélatrices des logiques profondes des acteurs du changement organisationnel (Hoedemaekers et Keegan, 2010).

Lacan s’est toujours intéressé à la psychanalyse des « groupes » ou des « masses » qu’il distinguait des « institutions » (Contu, Driver et Jones, 2010). Son approche des discours a été appliquée, avec plus ou moins de rigueur, dans le cadre d’un nombre croissant de recherches relevant des sciences des organisations (Arnaud et Van Heule, 2013). Diverses « structures narratives de représentation du monde » ont été soutenues par leurs leaders (Ketj de Vries, 1985) et leurs « garants ultimes » (Zizek, 2006). « L’entreprise » et « l’entrepreneur » ont donné lieu à divers fantasmes (Jones et Spicer, 2005) parmi leurs acteurs et leurs observateurs. L’algorithme lacanien a donc bien été appliqué aux discours sur les organisations, mais rarement sur la RSE. Zizek (1989) explique la tolérance des managers aux excès du capitalisme par sa « fausse identification » à certaines valeurs de la RSE. Fotaki (2009) observe que dans les sociétés modernes, le fantasme de la « santé gratuite » repose sur des systèmes plus ou moins pervers. Vidaillet (2013) montre que la crédibilité des actions en faveur de la RSE repose sur le fantasme selon lequel « la jouissance perdue aujourd’hui n’est que différée à demain ».

## **2. Le terrain de la recherche**

Le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) introduisent de nouveaux langages entre les acteurs de l’entreprise et leurs parties prenantes. Ils génèrent de nouveaux défis mobilisateurs et des discours positifs en faveur de la préservation des espèces et de l’espace (Igalens, 2007). La RSE fait appel à une certaine « pensée magique », par la générosité et l’universalité de ses ambitions. Les « construits psychiques de groupe », les « Moins idéaux communs », les « illusions groupales » engendrés par le DD et la RSE, viennent renouveler les idéaux fondés sur la quête de performance et la doxa managériale conventionnelle (Arnaud, 2002). Par leur quête de perfection et d’absolu, les actions en faveur du DD et de la RSE se prêtent bien à la construction d’ordres symboliques et de scénarios imaginaires exprimés par des discours de nature à révéler certains désirs refoulés ou certaines frustrations de leurs locuteurs. Les discours sur la RSE se prêtent donc bien a priori à un traitement par une heuristique inspirée par Lacan.

Cette recherche s’inscrit dans une étude plus générale sur le pilotage des performances financières et extra-financières des entreprises. Cette étude montre que la chaîne de pilotage recouvre des réseaux complexes d’interdépendances entre des acteurs internes et externes aux entreprises, dont les actions sont animées par des logiques et des référentiels en partie différentes (Pluchart, 2020) :

- Les émetteurs (Directions générales ou DG) et les utilisateurs des systèmes de pilotage suivent, avec leurs parties prenantes, des logiques dominantes plutôt stratégiques et managériales, axées sur la création de valeur financière et extra-financière, sur les notions de « performance globale » et de « résultat intégré ».
- Les responsables des systèmes d’information (DSI) poursuivent, avec leurs réseaux d’experts, une logique plutôt technologique et systémique, centrée sur la « qualité des données » et sur

« l'agilité des systèmes », enrichis par l'Intelligence Artificielle, le *big data*, le *cloud computing* et la *blockchain*.

- Les vérificateurs (contrôleurs de gestion, commissaires aux comptes (CAC) du *reporting* sociétal et de la conformité inscrivent leurs actions et leurs discours dans une logique plutôt institutionnelle, orientée vers « la prévention des risques sociaux, sociétaux et environnementaux », la « conformité aux lois et aux normes » et « l'assurance raisonnable » du *reporting*.

Les logiques et les ressources de la chaîne sont apparemment perçues différemment par les représentants de ses maillons. Leurs langages reflètent apparemment des ordres symboliques, des illusions groupales et des énergies actives différentes, bien qu'au service d'une même finalité.

### 3. La méthodologie de la recherche

Les méthodologies mises en œuvre dans le cadre de la socioanalyse doivent respecter les heuristiques psychanalytiques sans trop réduire leur complexité et leur opérationnalité (de Swarte, 2010). Kaes (1981) observe que, grâce à diverses méthodologies de recherche, la psychanalyse de groupe a permis, sans appliquer la démarche d'analyse clinique lacanienne, d'approfondir l'étude des processus de changement organisationnel.

Dans cette recherche, l'heuristique lacanienne a été utilisée comme grille d'analyse des discours des acteurs chargés de la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises, afin de détecter les différences entre les ordres symboliques et les constructions imaginaires de trois principaux groupes d'acteurs impliqués dans la responsabilisation de l'entreprise. Cette démarche vise à dégager les différences – ou les incohérences – entre leurs modes de pensée et d'action. La démarche transposée de Lacan a été appliquée aux verbatim recueillis dans le cadre d'une enquête par entretien semi-directif répondant aux critères standard de validité scientifique (Pluchart, 2020). Ces discours ont été choisis car ils verbalisent la mise en œuvre de la RSE et parce qu'ils expriment les visions de trois groupes d'acteurs différents. Les discours ont été recueillis dans le cadre d'entretiens semi-directifs en présentiel et en distanciel (de 45 à 60 minutes) administrés entre le 3 et le 30 juin 2020, avec des acteurs représentatifs exerçant dans chacun des trois maillons de la chaîne de valeur de trois ETI : trois directeurs généraux (DG), trois développeurs et opérateurs des systèmes d'information (DSI), trois commissaires aux comptes (CAC). Ces enquêtés sont membres des associations des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion (DFCG) ainsi que des contrôleurs et experts financiers (CCFEF).

Le questionnaire de l'enquête a été construit à partir d'une étude préalable sur la mise en œuvre de la RSE par les entreprises. Il a été testé auprès d'un représentant de chaque maillon. Les questions ont été centrées sur les mots les plus fréquents relevés dans les verbatim de l'étude préalable. Les quatre questions standard suivantes ont ainsi été posées : Quels sont les avantages concurrentiels d'une « entreprise socialement responsable » (ESR) ? Comment définir la « performance globale » d'une ESR ? Comment « intégrer » le pilotage d'une ESR ? Comment assurer la « conformité » du pilotage de l'ESR ? Une analyse de contenu à l'aide d'une grille thématique originale (construite à partir de l'algorithme de Lacan) a été ensuite pratiquée sur les verbatim de l'enquête.

Cette méthodologie expérimentale comporte plusieurs biais qui en limitent la validité. Les concepts difficiles mais fertiles forgés par Lacan donnent lieu à diverses interprétations. L'analyse de la chaîne de pilotage de la RSE mobilise plusieurs champs de connaissances et convoque de nombreuses théories relatives au DD et à la RSE, mais aussi, à la sociologie des organisations et à la psychologie des acteurs en situation de travail. La chaîne de valeur est contingente notamment à la taille, au métier et à l'écosystème de l'entreprise. L'hétérogénéité et l'instabilité du terrain limitent la taille, la représentativité et la pérennité de l'échantillon consultable d'acteurs impliqués dans la chaîne. Le caractère sensible de certaines problématiques abordées (relatives notamment à l'éthique managériale, au *green washing*, à la diligence *comply or explain*...) est favorable aux biais cognitifs et émotionnels ainsi qu'aux effets de sélection adverse parmi les enquêtés. Pour toutes ces raisons, l'application d'un modèle classique d'analyse de contenu aux discours sur la RSE semble difficile sinon contre-productif.



#### 4. Les verbatim analysés

Les principaux **extraits** des verbatim des trois groupes d'acteurs sont d'abord restitués puis analysés suivant une approche inspirée de l'heuristique lacanienne.

##### 4.1. L'exposé des verbatim

Les extraits les plus significatifs des réponses aux quatre questions posées respectivement aux DG, DSI et CAC, sont restituées comme suit.

#### - Quels sont les avantages concurrentiels d'une « entreprise socialement responsable » (ESR) ?

**DG** : « Depuis les années 2000, les impératifs du DD, de la RSE, du business & society...se sont imposés dans la stratégie, la gouvernance et le management des entreprises, notamment cotées en bourse [...] Ils contribuent à modifier la nature même de l'entreprise, qui devient « à mission », « à raison d'être », à « impact ». Ils constituent une source de création de valeur grâce à une plus grande différenciation des produits et dans certains cas, à une réduction de leurs coûts [...] Ils contribuent à légitimer l'entreprise et à promouvoir son image auprès de ses parties prenantes [...] Mais ils exigent des investissements à long terme et un engagement durable des investisseurs dans les entreprises [...] La rentabilité des « investissements verts » est difficilement évaluable, car elle doit mesurer et intégrer les flux des empreintes positives et négatives des activités de l'entreprise, ainsi que la valeur de ses actifs, principalement incorporels. Cette incertitude constitue le principal facteur de résistance ou d'indifférence de nombreux acteurs de l'entreprise aux enjeux du DD. La construction d'avantages concurrentiels durables exige notamment des projections d'empreintes à des horizons variables : 2030 pour les actions de décarbonation, 10 à 20 ans pour la contribution à la mise en œuvre d'infrastructures locales, plusieurs décennies pour bénéficier des effets d'un mécénat ... ».

**DSI** : « L'ESR ne peut construire des avantages concurrentiels durables sans mettre en place des systèmes d'information et d'aide au pilotage performants, fiables et flexibles [...] Le pilotage de performances à la fois économiques, sociales, sociétales et environnementales est complexe ; il implique la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme l'IA (Intelligence Artificielle), la BI (Business Intelligence), le cloud computing (traitement à distance), la blockchain... [...] Ces technologies permettent de traiter des données internes et externes à l'entreprise, plus fiables et plus massives. Elles permettent ainsi « d'augmenter » les capacités des managers et de phygitaliser<sup>3</sup> les processus. Le choix des systèmes et de leur architecture constitue une décision stratégique, qui conditionne la robustesse et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ».

**CAC** : « Les auditeurs légaux exercent un rôle essentiel de tiers de confiance auprès des entreprises et de la société civile [...] Ils contribuent à légitimer et à crédibiliser les actions des entreprises [...] Ils rendent ainsi plus robustes et durables les avantages concurrentiels des ESR [...] Mais leurs fonctions de vérification des comptes et de la conformité aux lois et aux règlements, se complexifient en raison de la multiplication des points de vigilance relatifs à la DD et à la RSE [...] Les CAC se heurtent à un foisonnement de référentiels inégalement adaptés aux métiers des entreprises contrôlées [...] Ils sont confrontés à un nombre croissant de lois, règlements, référentiels, normes et guides, de plus en plus complexes et instables. Ces textes sont plus ou moins directifs et donnent parfois lieu à plusieurs options ou interprétations [...] Les cabinets d'expertise comptable et/ou de commissariat aux comptes s'efforcent de standardiser ou de commoditiser leurs diligences courantes, tout en personnalisant leurs services de conseil stratégique et organisationnel ».

#### - Comment définir la « performance globale » d'une ESR ?

**DG** : « La notion de performance globale a plusieurs sens. Elle n'est pas encadrée par un référentiel unique [...] Elle mesure l'efficacité ou l'efficacités des actions de nature économique, sociale, sociétale et environnementale, engagées par l'entreprise [...] Son évaluation repose sur l'application

---

<sup>3</sup> Conjuguer les compétences humaines et les capacités des machines.

de divers indicateurs et méthodologies [...] Elle inclut les empreintes positives et négatives sur les activités de ses parties prenantes. Elle dépend de l'efficacité des personnels, de l'organisation et des équipements de l'entreprise, mais aussi de l'efficacité de ses ressources financières, matérielles et immatérielles, ainsi que de son effectivité après des parties prenantes [...] Elle diffère selon le positionnement de l'entreprise dans son écosystème, mais également selon les fonctions des parties prenantes : le dirigeant- stratège lui attribue des rôles fédérateur et mobilisateur ; l'actionnaire de base privilégie la performance financière ; l'investisseur socialement responsable surpondère le social, le sociétal ou l'environnemental; le manager de terrain la perçoit plutôt comme un instrument de pilotage ou comme une obligation réglementaire [...] Pour évaluer la performance globale, chaque acteur se réfère aux principes et aux outils de sa discipline de référence ou à son courant de pensée, plus ou moins orienté vers le DD et la RSE [...] L'activation dans le temps de la notion de performance globale soulève également des questionnements. L'unité de temps de la comptabilité et du budget est l'année ; celle du plan est triennale, quinquennale ou décennale. Le temps s'est ainsi démultiplié »

**DSI** : « La notion de performance globale est une abstraction. Sa mesure repose sur la gestion de ses données internes et externes [...] Le data management consiste à extraire les données (data mining), vérifier (data analysing) et représenter (data vizing), afin de les transformer en informations exploitables [...] Leur transmission doit être opérée par des systèmes de workflows adaptés et leur interopérabilité doit être assurée par des interfaces de programmation d'application (API) spécifiques [...] Chacune de ces fonctionnalités doit suivre un cycle spécifique [...] Les données doivent être déclinées en fonction des différents leviers de création de valeur du business model de l'entreprise [...] Le data management doit donc faire appel à de nouvelles compétences : chief data officers (responsables), data owners (propriétaires), data scientists (experts), data engineers (ingénieurs), data miners (extracteurs ou requêteurs), data wranglers (préparateurs), data cleansers (correcteurs), data vizers (designeurs) ... ».

« Mais dans la pratique, les données ne sont encore que partiellement déclinées à partir des business models de l'entreprise [...] Les sources et les statuts des données ne sont pas toujours précisés : internes ou externes, transversales inter-métiers (master data) ou verticales intra-métiers, structurées ou non structurées, monétisées ou non, répertoriées dans un référentiel ou non ? [...] Le master data porte plutôt sur des données sociales et les third party data sur des données sociétales et environnementales [...] Des fichiers distincts de données sont généralement constitués afin de répondre aux multiples réglementations (déclaration de performance extra-financière, protection des données personnelles, luttes anti-fraude et anti-blanchiment, notations ESG, labels verts...), imposées aux sociétés cotées en bourse ».

**CAC** : La notion de résultat global n'a pas de statut comptable. Les vérificateurs sont d'abord des « praticiens du chiffre ». Ils contrôlent la validité des indicateurs normalisés du reporting intégré et de la déclaration de performances extra-financières. [...] Les pratiques du DD et de la RSE contribuent à améliorer la « performance globale » de l'entreprise, en lui permettant de mieux maîtriser les risques de toutes natures (notamment juridiques) auxquels elle est exposée [...] La notion de performance globale est alors mesurée par la somme du résultat comptable de l'entreprise et de la valeur créée ou détruite par ses activités, sur l'environnement, son personnel, son écosystème et la société civile [...] La performance sociétale est la plus difficilement mesurable car elle est fondée sur le bien commun, le commerce équitable, la citoyenneté, la défense des droits de l'homme... ».

#### **- Comment assurer le « pilotage intégré » d'une ESR ?**

**DG** : « L'intégration du pilotage de l'entreprise s'inscrit dans un processus dynamique d'alignement de la vision, du business model, de l'organisation, des systèmes d'information et des indicateurs de l'entreprise dans son écosystème [...] La logique d'intégration du processus est en principe alignée sur le référentiel international de l'IIRC<sup>4</sup>. Ce référentiel est centré sur la gestion des risques, mais il requiert une vision claire des objectifs stratégiques, une carte des parties prenantes, une matrice

<sup>4</sup> International Integrated Reporting Committee

de matérialité des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux et une grille d'indicateurs -clés de pilotage ».

« La structure du reporting intégré doit être cohérente avec celle du système d'aide à la décision des managers [...] Le pilotage et le reporting exigent de hiérarchiser les enjeux stratégiques ou opérationnels, externes ou internes, transnationaux ou locaux, en fonction des risques pour les parties prenantes et des impacts des projets sur les performances et la valeur de l'entreprise [...] Les parties prenantes de l'entreprise sont elle- mêmes hiérarchisés en fonction de critères comme leur engagement dans les activités de l'entreprise, leur sphère d'influence et/ou de leur contribution à la création de valeur de l'entreprise, et surtout, des risques que leur font courir les activités de l'entreprise ou qu'ils peuvent faire courir à cette dernière [...] Les sociétés faisant appel à l'épargne publique ciblent plus particulièrement les investisseurs socialement responsables et les agences de notation ».

**DSI :** « Les entreprises disposent de SI qui ne répondent pas, pour environ les deux tiers d'entre elles, aux standards exigés pour assurer intégration suffisante de leur chaîne de valeur [...] Un bon niveau de qualité repose sur des SI intégrés, agiles, fiables et sécurisés [...] Les entreprises soumises à l'obligation de déclaration des performances extra-financière doivent intégrer « leurs processus de collecte des données, leurs référentiels, leurs procédures de reporting, leurs descriptions des risques et leurs mesures préventives ».

« Les SI comportent généralement trois niveaux de fonctionnalités, plus ou moins intégrés selon les entreprises: la classification (grâce à une nomenclature) et le recueil de données externes et internes (transférées par des systèmes de workflow et des API) qui sont parfois stockées dans des bases de données transitoires (datalakes) ; le retraitement automatique ou à la demande (peer to peer) de ces données par des applicatifs d'IA (data mining, data analysing, data cleansing...) et leur stockage dans des data warehouses structurées; le transfert de ces données dans des suites de logiciels intégrés (ERP) ou dédiées, et leur transformation en indicateurs de pilotage et de reporting (KPI's) [...] Les briques, logiciels, solutions, applicatifs...des SI doivent être relativement homogènes et régulièrement mis à jour ».

« Le machine learning (système de traitement automatique) et le deep learning (système « apprenant »), devraient en principe permettre de mieux intégrer le pilotage [...] Les systèmes « élargis » - à Base de Connaissances (SBC)- constituent également des modèles décisionnels utiles qui intègrent des données variées (y compris graphiques) et des heuristiques simulant les processus opérationnels. Mais leur développement comporte certains biais de représentation des routines des métiers, d'actualisation des données, de codage des programmes, de mise en cohérence des couches « connaissances », « logiques » et « systèmes d'exploitation » des SBC [...] Les avancées du deep learning devraient permettre de surmonter ces difficultés ».

**CAC :** « Le vérificateur doit s'assurer que le processus de reporting est bien intégré et qu'il est centré sur la gestion des risques encourus par l'entreprise. Le processus d'intégration permet d'assurer une meilleure traçabilité des données comptables et des indicateurs extra-comptables. Il permet de signaler les maillons manquants de la chaîne de valeur, et de détecter les biais éventuels dans les systèmes et les algorithmes. Mais il ne permet pas de signaler toutes les fraudes comptables et de limiter la comptabilité créative [...] L'entreprise est par ailleurs soumise au principe du « comply or explain » (appliquer ou expliquer), lorsqu'elle ne peut justifier la validité d'une donnée ou l'identité d'une source [...] Elle doit également éviter toute désinformation ou green washing ».

#### **- Comment assurer la « conformité » du pilotage de l'ESR ?**

**DG :** « La compliance des activités, des procédures et des comportements de l'entreprise, aux différents textes qui régissent la lutte contre la corruption, la fraude, le blanchiment et la protection des données personnelles, impliquent de définir un code de conduite, de mettre en place un dispositif d'alerte destiné à signaler les manquements, une cartographie des risques d'exposition de l'entreprise, une procédure d'évaluation des procédures de contrôles comptables et statistiques, un dispositif de formation des personnels exposés aux risques [...] Cette procédure se met en place progressivement dans toutes les grandes sociétés. Elle est appelée à évoluer en fonction des retours d'expérience [...] La mise en conformité de l'entreprise nécessite de nouvelles fonctions de

coordination, d'assistance et de formation, avec la désignation de responsables du DD ou de la RSE, de la conformité, de la lutte contre le blanchiment et de la protection des données, rattachés selon le cas, aux directions générales (DG), stratégie, administratives et financières (DAF), ressources humaines (DRH), juridiques (DJ), risques et/ou qualité [...] Ces nouvelles unités disposent de correspondants et de lanceurs d'alertes dans les business units (unités opérationnelles) et parmi certaines parties prenantes [...] Cette structure fonctionne en réseau et selon les cas, en mode projet [...] Des groupes de travail transversaux – encourageant l'integrated thinking - et un nouveau regard sur le reporting extra-financier, ont été mis en place dans certains groupes ».

**DSI** : « Les directions informatiques des entreprises et leurs sociétés de services numériques, parmi lesquelles de plus en plus de start'up, ont des rôles de plus en plus importants dans les dispositifs de mise en conformité. Ils doivent développer et exploiter des systèmes de plus en plus sophistiqués de management et de traitement des données [...]. Certaines actions de veille technologique et concurrentielle mobilisent des plates-formes digitales (comparateurs, simulateurs...) pour vérifier la pertinence et la fiabilité des indicateurs externes, des outils de KYC (Know Your Customer) pour mieux connaître ses clients, ses prospects et ses stakeholders, ainsi et des moteurs de recherche pour positionner l'entreprise sur son marché ? [...] Les apports des outils digitaux comme le machine learning, le deep learning et le big data, sont actuellement testés dans les grandes entreprises, avec l'assistance des réseaux internationaux d'audit conseil ».

**CAC** : « Les vérifications des CAC suivent une démarche centrée sur la qualité de la gestion des risques et du management des données, sur la pertinence du référentiel normatif, sur la cohérence de la procédure de reporting et sur les mesures préventives prises par l'entreprise [...] Les contrôles portent en priorité sur les dispositifs mis en place dans les entreprises afin de se conformer aux nombreux règlements comptables et extra- comptables [...] Les contrôles ne portent pas sur la pertinence de la stratégie de création de valeur ni sur le périmètre et l'équité de la répartition de cette valeur entre les parties prenantes [...] La démarche des CAC respecte les procédures définies par les lois (notamment Sapin2 et Pacte) et les guides prescrits principalement par la Compagnie des commissaires aux Comptes et par l'Autorité des Marchés Financiers ».

« Le recours à des outils d'Intelligence Artificielle et notamment à des contrôles paramétriques et à des smart contracts (contrats intelligents) pourraient contribuer à mieux détecter les risques de manquement aux différentes réglementations en faveur du DD et de la RSE [...] Les smart contracts définissent les objectifs des vérifications, les classes de risques, les types de contrôle paramétrique et les niveaux de certification. Ils impliquent des analyses systématiques des données internes et externes recueillies dans l'écosystème des entreprises auditées, ainsi que l'utilisation d'«algorithmes éthiques» (sans biais) éventuellement labellisés [...] Ces outils rendraient les contrôles plus rapides, plus efficaces et moins coûteux, mais leur conception exigerait de renforcer le dialogue entre les CAC, les DSI et les fintech... [...] Le développement de ces systèmes basés sur des *zero-knowledge proofs* (attestations automatiques) pourraient rendre possible à plus ou moins long terme les vérifications automatiques des mises en conformité, réduisant le rôle des auditeurs légaux à celui de « tiers de confiance digital ». »

#### 4.2. L'analyse des verbatim

Les ordres symboliques sous-jacents aux discours des locuteurs sont analysés suivant trois axes, respectivement Spatial : quel cadre d'action ? Temporel : quelle unité de temps pour l'action ? et Modal : quel moyen d'action ? et suivant quatre « places » de l'Agent (quel locuteur ?), des autres (quels allocataires ?), de la production (quel mode ?), de la vérité (quelle source ?).

Ainsi, les dirigeants fixent à long terme des objectifs à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en motivant ces derniers par divers indicateurs de performance intégrée. Les développeurs et gestionnaires des systèmes d'information adaptent rapidement leurs applications afin d'assurer leur efficacité. Les commissaires aux comptes exercent avec régularité leurs missions d'analyse et de contrôle.

\* Les « axes » des ordres symboliques varient selon les groupes d'agents :

- Sur le plan spatial, les DG s'expriment dans le cadre de leurs entreprises, les DSI de leurs projets et les CAC de leurs missions ;
- Sur le plan temporel, les DG se projettent à long terme, les DS à court terme, et les CAC suivent un rythme annuel ;
- Sur le plan modal, les objets, les unités et les critères de mesure diffèrent selon les groupes d'agents.

Les « places » ou positionnements sont collectives (« nous ») pour tous les agents, mais se distinguent suivant leurs cibles (les « autres ») : les parties prenantes pour les DG, les managers pour les DSI, les institutions pour les CAC. Les modes de production sont disparates : les DG projettent des actions, les DSI lancent des traitements, les CAC engagent des diligences. Les discours varient également selon leurs modèles de vérité, fondés sur la cohérence du discours pour les DG, sur la validité de leurs données et de leurs logiciels pour les DSI, sur la conformité de leurs attestations pour les CAC.

**Tableau 1. Les ordres symboliques des sujets-acteurs**

| Signifiants                                                                                                  | DG                                                                        | DSI                                         | CAC                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>AXES</i><br><b>Spatial</b> ( <i>cadre d'action</i> )                                                      | Entreprise, organisation                                                  | Projet,<br>Application                      | Mission,<br>Vérification                        |
| <b>Temporel</b> ( <i>horizon de l'action</i> )                                                               | Investissements à long terme,<br>engagement durable, temps<br>démultiplié | Action immédiate,<br>Accélérée, instantanée | Action régulière,<br>Normalisée                 |
| <b>Modal</b><br><i>Objets de la mesure</i><br><i>Unité de mesure</i><br><i>Critère de mesure</i>             | Performance<br>Indicateur<br>Matérialité (enjeux)                         | Efficience<br>Donnée<br>Validité            | Légitimité<br>Attestation<br>Confiance          |
| <i>PLACES</i><br><i>Agent (déitique)</i><br><i>Autres</i><br><i>Production</i><br><i>Vérité (fondée sur)</i> | Nous<br>Parties prenantes<br>Projection<br>Cohérence                      | Nous<br>Managers<br>Opération<br>Validité   | Nous<br>Institutions<br>Diligence<br>Conformité |

Ces ordres symboliques engendrent des productions imaginaires qui recouvrent des illusions groupales et des figures fantasmagiques, révélées notamment par certains oxymores (ou doubles contraintes au sens de Bateson), par des métaphores et des mots-tabous.

Ainsi, l'idéal de « l'entrepreneur éthique » (maître des valeurs) pour le DG devient un « manager augmenté » (maître des systèmes) pour le DSI et un « tiers de confiance digital » (maîtres des données) pour le CAC. Le DG fantasme sur « l'entreprise à mission », tandis que le DSI rêve de « systèmes apprenants » (*deep learning*) et que le CAC imagine de nouveaux « contrats intelligents ». Ces représentations plus ou moins inconscientes sont également révélées par diverses « traces » sous formes :

- De métaphores : « l'entreprise verte » pour le DG, la « machine apprenante » pour le DSI, le « contrat intelligent » pour le CAC ;
- D'oxymores (conjuguant deux signifiants ou contraintes opposés) : la « performance globale » pour le DG, le « phygital » pour le DSI, le « reporting sociétal » pour le CAC ;
- De mots-tabous, comme « *social* ou *green washing* » pour le DG, « biais algorithmique » pour le DSI, « comptabilité créative » pour le CAC.

**Tableau 2. Les illusions groupales et les figures fantasmagiques des sujets-acteurs**

| Figures / Exemples            | DG                                                 | DSI                          | CAC                               |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Illusions groupales</i>    | Entrepreneur « éthique »                           | Manager « augmenté » **      | Tiers de confiance<br>« Digital » |
| <i>Figures fantasmagiques</i> | Entreprise à mission, à<br>raison d'être, à impact | Système « apprenant »<br>*** | Attestation automatique           |

|                                                |                                                      |                             |                                         |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Métaphores<br/>(Objets du désir)</i>        | Entreprise verte, empreinte positive                 | Organisation data driven*   | Foisonnement de référentiels            |
| <i>Oxymores<br/>(Doubles contraintes)</i>      | Performance globale, <i>business &amp; societies</i> | Machine apprenante,         | Comptabilité verte, contrat intelligent |
| <i>Mots tabous****<br/>(Angoisses)</i>         | <i>Greenwashing*****</i>                             | Organisation phygitale***** | <i>Reporting</i> sociétal               |
| <i>Type de discours<br/>(Au sens de Lacan)</i> | Capitaliste / Maître/                                | Biais algorithmique         | Fraude, comptabilité créative           |
|                                                |                                                      | Maître / Université         | Université/analyste                     |

\* Gérée par ses données - \*\* Par l'IA, la BI, la *blockchain* - \*\*\* Grâce au *deep learning* - \*\*\*\* Mots absents des verbatim des DG et des DSI - \*\*\*\*\* Désinformation - \*\*\*\*\* Associant homme et machine

Les discours des groupes de sujets relèvent ainsi de catégories différentes au sens de Lacan : les DG guident et suscitent des émotions (selon le cas, discours de maître ou de capitaliste) : les DSI performant et renseignent (discours de maître ou d'universitaire); les CAC accompagnent et analysent (discours d'universitaire ou d'analyste).

## 5. La discussion des résultats : les apports de l'algorithme de Lacan dans l'analyse des discours

Les observations suivantes peuvent être tirées de l'analyse précédente.

- Les discours recouvrent des productions spécifiques à chaque groupe d'acteurs. Ils comportent des termes communs mais aussi des termes différents en fonction des milieux des groupes socio-professionnels. La notion classique de discours repose sur un signifiant, matérialisé par des mots et des phrases, et un signifié, ayant un ou plusieurs sens. L'analyse montre que les discours sur le DD et la RSE, marqués par de nombreux nouveaux assemblages de signifiants, contribuent à relativiser la concordance entre signifiant et signifié.
- Les locuteurs font inégalement appel à des procédés de langage empruntés aux « novlangues », théorisé notamment par Orwell (1984) et développé par les recherches sur le développement personnel. Ils mobilisent des lexiques relevant de trois classes :
- Les locutions performatives, exprimant leurs capacités de décision, de traitement ou de contrôle, comme « impératif », « exigence » pour les DG, « implication » et « devoir être » pour les DSI, « contrôle » et « pouvoir » pour les CAC ;
- Les signifiants interchangeables du management, comme ceux « d'agilité », de « flexibilité », de « mobilité », ou pour la RSE, comme ceux de « responsabilité », « d'équité », de « solidarité », de « soutenabilité » ... ;
- Le *techno- langage*, dominé par des termes anglo-saxons, comme *business model* ou *smart contract* pour les DG, *proof of concept* ou *data management* pour les DSI, *reporting* pour les CAC. La multiplication de formules anglo-saxonnes trahit l'angoisse des agents de perdre la maîtrise de leurs domaines de compétences, avec l'apparition de responsables du DD, de la RSE, de la *compliance* ... pour les DG, des *fintechs*, *data miners*, *data analysers*, *data cleaners*..., pour les DSI, et de *smart contracts*, du *machine learning* ou du *deep learning*..., pour les CAC.
- La répétition de termes génériques (assimilables à des « formules nodales ») vise à favoriser les traductions entre les langages de l'agent et de ses « autres », ainsi qu'à engendrer des synergies entre leurs actions, comme ceux de « performance globale », de « chaîne intégrée de valeur », de « responsabilité collective », de « bien commun » ... Ces répétitions révèlent la formation de « contrats ou de pactes narcissiques » (Kaes, 1993) par lesquels les sujets renoncent à satisfaire leurs pulsions dans leurs groupes respectifs, car ils doivent se conformer à leurs « mythes générateurs », afin d'y être reconnus. Les discours sur le DD et la RSE limitent les possibilités de transgression de ses locuteurs.
- Les manifestations de fantasmes sous certaines formules paradoxales, oxymores ou métaphores, comme celles « d'entreprise à mission, à raison d'être, à impact », qui impriment une dimension

ontologique à l'entreprise, de « management éthique » ou de « comptabilité verte », qui contribuent à moraliser des systèmes, de « performance globale », de « pilotage intégré », de « responsabilité sociétale », qui dévoilent une « volonté de comblement radical » d'un « manque -à- être » collectif. Ces figures permettent de combler certains manques des acteurs de l'entreprise (Fotaki, 2009), et de faire mieux adhérer les acteurs à ses symboles (Zizek, 2006).

- L'absence ou quasi-absence dans les discours de termes trahissant des « pratiques transgressives des managers confrontés au réel » (Fotaki 2009), comme la non- information (le non-respect de la règle du *comply or explain*), la désinformation (comme le *green washing* ou le *social bashing*), la dénonciation (comme le *whistle blowing*), le « suivisme » (ou comportement mimétique).
- Les références au *big data* et à l'Intelligence Artificielle laissent apparaître une substitution de la notion de « Grand Autre » par celle de « *Big Other* », comme observé par Zuboff (2015). Le *Big Other* est un des leviers de la « société de surveillance » par lequel les discours et les comportements des sujets sont influencés par les technologies de l'information et transformés en anticipations auto-réalisatrices dans le cadre d'un « management prédictif ».

Les discours des trois groupes d'enquêtés guident les actions respectives de pilotage, de digitalisation et de contrôle, propres à leurs métiers respectifs de managers, de développeurs de systèmes et de vérificateurs. Mais ils sont sous tendus par des ordres symboliques complexes, qui révèlent des finalités, des approches du réel différentes (comme observé par Goffman, 1983), et qui dévoilent la diversité des fantasmes engendrés par la RSE.

### **Conclusion : le discours révélateur de « sujets pluriels »**

Cette relecture des discours managériaux sur le DD et la RSE, suivant une grille librement inspirée de l'algorithme lacanien, montre que, derrière les apparences d'une nouvelle *doxa* et d'un langage universel partagé, chacun des groupes de sujets-acteurs lutte pour imposer sa « logique collective », son « Moi idéal commun », son propre scénario imaginaire, sa « vision de l'organisation et son sens de l'action » (Anzieu, 1971). Cette relecture montre notamment que les cadres théorique, institutionnel et pratique de la RSE font l'objet d'interprétations parfois différentes entre les acteurs. Elle révèle les spécificités des langages pratiqués par les différents groupes d'acteurs engagés dans un processus de responsabilisation des activités de leurs entreprises et des comportements de leurs parties prenantes. L'enquête vient donc confirmer la perception de foisonnement et d'instabilité des symboles et des fantasmes – des signifiants et des signifiés - sous-jacents aux pratiques du pilotage des organisations.

Une lecture superficielle du *verbatim* permet de percevoir la vision dominante de l'organisation, conçue comme une structure logique de traitement de la décision et de l'information, elle-même fondée sur des représentations rationnelles de l'action collective. Mais cette vision positive occulte la nature complexe, mouvante et incertaine des organisations confrontées à un réel insaisissable. Cet exemple d'analyse de contenu des discours par une heuristique psychanalytique – et non par un logiciel standard d'analyse de discours - révèle une forme de pratique managériale responsable, fondée sur de nouvelles dynamiques cognitives et énonciatrices. La « pratique signifiante » de ces langages leur insuffle une énergie active. Le décryptage du discours implique de questionner le sujet de l'inconscient. Les discours sur le DD et la RSE contribuent à replacer l'imaginaire dans la vie au travail et à questionner les ordres symboliques structurant les langages des acteurs de l'entreprise. « Les actes qu'ils impliquent ne sont plus seulement des actes d'entendement, ils sont aussi un sujet pluriel que seule jusqu'à ce jour la psychanalyse a pu approcher » (Barthes, 1985).

### **Bibliographie**

- Adam J.M. (2005), *La linguistique textuelle. Introduction à l'analyse textuelle des discours*, Paris, A. Colin, coll. « Coursus ».
- Areni C., « Modèle propositionnel probabiliste de la structure de l'argument et de l'acceptation du message », *Recherche et applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2005, pp. 95-121.
- Austin J.L., *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, 1970.

- Anzieu D. (1971), « L'illusion groupale ». *La nouvelle revue de psychanalyse* 4, pp.73-93.
- Arnaud G. (2002), The organization and the symbolic: Organization as dynamic viewed from a lacanian perspective », *Human relation*, 55(6), p.691-716.
- Arnaud G., Van Heule S., (2013), Lacania psychoanalysis and management research: on the possibilities and limits of convergence », *Management decision*, 51(8), pp.1664-1677.
- Assoun P-L. (2009), « La théorie du signifiant », in Lacan, PUF, pp.38-47.
- Baker P., 2006, *Using Corpora in Discourse Analysis*, Londres, Continuum.
- Boudon R. (1995), *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard, pp.560-561.
- Barthes R (1985), *L'Aventure sémiologique*, Eds Seuil.
- Bateson G. et al. (1981), *La nouvelle communication*, Eds Seuil.
- Benveniste E. (1966), « Remarques sur la fonction du langage dans la découverte freudienne », in *Éléments de linguistique générale*, Gallimard.
- Boltanski L. Thévenot L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Paris, PUF.
- Bourdieu P., *Ce que parler veut dire*, Eds Fayard, 1982.
- Brunet E., « Navigation dans les rafales », Conférence plénière, Colloque du JADT, Besançon, 2006.
- Boissinot A., *Les textes argumentatifs*, CRDP Toulouse, 1992.
- Cap P. (2013), Proximization theory and critical discourse studies: a promising connection? », *International Review of Pragmatics*, no 5/2, pp. 293-317.
- Chilton P. (2004), *Analysing Political Discourse. Theory and Practice*, Londres, Routledge.
- Clero J-P. (2003), *Concepts lacaniens*, Cités /4, n°16, p.145-158.
- Coutu A., Driver M., Jones C. (2010) ? « Jacques Lacan with organizational studies, *Organization Studies*, 27 (12), pp.1769-1782.
- Ducrot O. (1980), *Dire et ne pas dire, principes de sémantique linguistique*, Paris, Éditions Hermann.
- Fallery B., Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique », *Congrès de l'AIMS, XVI<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique*, Montréal.
- Fotaki M. (2009), Maintening the illusion of free health care in post-socialism, *Journal of organizational change of management*, 22(2), pp.703-720.
- Foucault M. (1979), *Dits et écrits II*, Gallimard, pp.724-818.
- Galatanu O. (2009), « L'analyse du discours dans la perspective de la sémantique des possibles argumentatifs : les mécanismes sémantico-discursifs de construction du sens et de reconstruction de la signification lexicale », dans N. Garric et J. Longhi éd., op cit, pp. 19-38.
- Garric N., Longhi J., (2013), « Atteindre l'inter-discours par la circulation des discours et du sens », *Langage et société*, no 144/2, pp. 65-83.
- Goffman I. (1983), «The interaction order» *American Sociological Review*, 48 (1): 1-17.
- Ghiglione R. (1998), *L'analyse automatique des contenus*, Paris, Dunod.
- Greimas A.-J. (1966), *Sémantique structurale*, Dunod, Paris, 1966.
- Hoedemaekers C., Keegan A. (2010), « Performance pinned down: studying subjectivity and the language of performance », *Organization studies*, 31(8), pp.1021-1044.
- Igalens J. (2007), « L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports de développement durable », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, pp. 129-155.
- Jakobson R. (1956), « Two Aspects of Language and Two Types of Aphasia Disturbances », in *Fundamentals of Language*, La Haye, Mouton.
- Jones C. et Spicer A. (2005), The sublime object of entrepreneurship, *Organization*, 12(2), pp.223-246.
- Juignet P. (2015), « Lacan, le symbolique et le signifiant », in : *Philosophie, science et société* 2015.
- Kaes R. (1993), *Le groupe et le sujet du groupe. Éléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Eds Dunod.
- Kets de Vries M. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Eds Mc Graw Hill.
- Kerbrat-Orecchioni C., *L'énonciation de la subjectivité dans le langage*, Paris, Colin, 1980.
- Krieg-Planque, Oger C. (2010) « Discours institutionnels. Perspectives pour les sciences de la communication », *Mots. Les langages du politique*, n° 94, pp. 91-97.



- Lacan J. (1966), *Ecrits*, Eds Le Seuil.
- Lacan J. (1981), *le Séminaire, livre 3 : les psychoses*, Eds Le Seuil.
- Levy-Garboua V., Maarek G. (2007), *MacroPsychanalyse*, PUF, pp.135.
- Maillat D. (2013), « Constraining context selection: on the pragmatic inevitability of manipulation », *Journal of Pragmatics*, no 59/2, pp. 190-199.
- Naccache L. (2006), *Le nouvel inconscient*, O.Jacob.
- Orwell G. (1949), *1984*, Eds Gallimard.
- Parker I. (2011), *Lacanian psychoanalytics : revolution in subjectivity*, Eds Routledge.
- Pluchart J-J. (2020), *Les nouveaux systèmes de pilotage des entreprises*, Eds Eska.
- Rorty R. (1993), *Contingence, ironie et solidarité*, trad. P.-E. Dauzat, Eds Armand Colin.
- Sarfati G.-E. (2014), « L'emprise du sens : note sur les conditions théoriques et les enjeux de l'analyse du discours institutionnel », dans *Les discours institutionnels en confrontation. Contribution à l'analyse des discours institutionnels et politiques*, J. Longhi et G.-E. Sarfati éd., Paris, L'Harmattan, pp. 13-46.
- Seignour A. (2009), « Proposition d'analyse des discours : analyse de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise », *Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-11 septembre 2009.
- Silhol R. (2008), « Mais qu'est-ce que l'Ordre Symbolique selon Lacan », *Centre d'anthropologie littéraire, Université de Paris 7-Denis Diderot*.
- de Swarte T. (1998), *Psychonalysis and management »: the strange meeting of two concepts* », *Journal of Management psychology*, 13(7), pp.459-468.
- Vidaillet B. (2013), Review on Lacan and organization, *Organization: the critical journal of organization. Theory and society*, 20, pp.324-7.
- Vidaillet B. (2013), « Fantasm et RSE », dans Postel L. et Sobel R., *Dictionnaire critique de la RSE*, PUF.
- Zizek S. (1989), *The sublime object of ideology* », *Critical Quaterly*, 39(é), pp.39-59.
- Zizek S. (2006), *How to read Lacan*, Eds Norton.
- Zuboff S. (2015), « Big Other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization », *Journal of Information technology*, vol.30, n°1.

## **RESPONSABILITE NORMATIVE ET MISES EN TENSIONS INTERCULTURELLES L'EXEMPLE DU SECTEUR DU BATIMENT**

**Annick SCHOTT**

Université de Bordeaux Montaigne  
MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

**Résumé :** Ce papier amorce une réflexion relative à la porosité des contraintes socio-économiques sur le volontarisme managérial en matière de RSE et la mise en tension des diversités interculturelles dans le secteur du Bâtiment, illustrée par une étude de terrain auprès d'une dizaine de PME néo-aquitaines. Comment la dizaine de PME appréhendent-elles la combinaison des ressentis interculturels avec leurs responsabilités socio-économiques ? Les interculturelités constituent une contrainte de gestion, en quoi sont-elles source de tensions, ou de richesse, en quoi cette prise en compte enrichit ou alourdit la responsabilité sociétale de ces entreprises ?

Qu'est-ce qui peut faire le trait-union entre les pareils et les pas pareils, non pas pour en faire des tous pareils, mais pour les conjuguer ? La culture métier dans ce secteur, en raison de sa dimension intra, peut-elle jouer ce rôle de trait-union d'intégrateur socialement responsable. Se pose alors l'impact du rôle de l'habitus (socio-éducatif) des dirigeants de PME dans la conduite de leur(s) entreprise(s). L'habitus donne, en effet, la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - d'un faire, en particulier, autrement.

Le secteur de Bâtiment met en avant sa longue tradition d'intégration de populations diverses voire fragilisées. Dix ans après la crise financière, l'on constate, dans ce secteur, une forte vulnérabilité de l'emploi, rendue pesante avec la Covid-19. Où se situe ce secteur d'activité face notamment aux difficultés des conditions de vie au travail des équipes, conditions aggravées par le départ à la retraite de nombre de chefs d'entreprise. Quelle dissonance entre les faire et les dire ?

**Mots clés :** Bâtiment, Culture Métiers, habitus, PME, Responsabilité Sociale des Entreprises, Tensions interculturelles

### **NORMATIVE RESPONSIBILITY AND INTERCULTURAL TENSIONS: THE EXAMPLE OF THE BUILDING SECTOR**

**Abstract:** This paper initiates a reflection on the porosity of socio-economic constraints on managerial voluntarism in terms of CSR and the stressing of intercultural diversities in the building sector, illustrated by a field study with around ten SMEs Neo-Aquitaine. How do ten or so SMEs understand the combination of intercultural feelings with their socio-economic responsibilities? Interculturalities constitute a management constraint, in what way are they a source of tensions, or of wealth, in what way this considering enriches or weakens the social responsibility of these companies?

What can make the trait-union between like and not alike, not to make them all the same, but to combine them? The business culture in this sector, because of its intra dimension, can it play this trait-union role of socially responsible integrator? This then arises the impact of the role of the (socio-educational) habitus of SME managers in the conduct of their business (s). Habitus, in fact, gives the pulse - facilitating or preventing - of doing, especially otherwise.

The building sector highlights its long tradition of integrating diverse and even vulnerable populations. Ten years after the financial crisis, there is a high level of employment vulnerability in this sector, made heavy with Covid-19. Where does this sector of activity stand, particularly in the face of the difficult working conditions of teams, conditions which have been made worse by the retirement of many business leaders? What a dissonance between doing and saying

**Keywords:** Building, Trades Culture, Habitus, SMEs, Corporate Social Responsibility, Inter-Cultural Tensions

**Introduction :** Admettre, à l'instar de Granovetter (1985/2000), que l'économie est enchâssée dans le social, c'est également accorder une plus grande place au pluralisme culturel et son intégration par l'entreprise soucieuse de sa responsabilité sociétale. Ce désir, ce souci n'agit-il pas comme une pensée à s'approprier, à rendre propre ? C'est ne plus se suffire d'une association automatique entre progrès économique (technique) et progrès social ou environnemental. La culture, parce que définie comme une vision du monde et un ensemble de références (d'Iribarne, 1989), rend intelligible tout ce que nous faisons dans une organisation donnée.

Question : Sommes-nous dans un élargissement où les innovations ne seraient pas simplement techniques et/ou économiques et constitueraient des passerelles vers la prise en compte des contextes socio-inter-culturels dans des faires autrement ? Cet élargissement pose un problème à l'entreprise : la potentialité de multiples conflits d'intérêts et de points de vue.

L'objet de la réflexion proposée porte dès lors sur cette question : pour répondre à ce regain de « davantage d'ouverture aux interactions entre soi et l'autre dans l'individualisation des singularités », aux fins de davantage d'intégration socialement responsable, quels choix de gestion et d'organisation les entreprises tendent-elles à mettre en œuvre, quelles actions en légitimation opérées par les dirigeants ? Qu'en est-il dans les PME du secteur du Bâtiment ?

L'enjeu est ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) re-prendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - facilitatrice - de la stratégie du chef de l'entreprise et de la mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale) de cette stratégie*. Il s'agit aussi de tenter d'investir ce qui a été manqué.

Répondre à ces questions, pose, dans un premier temps, la mise en contexte de l'habitus singulier du dirigeant (1.2.) et des tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations (1.1) ; puis, dans un second temps, seront observées les pratiques récentes repérées auprès d'une dizaine des PME girondines du secteur du Bâtiment.

## **1. Le cadre théorique mis en contexte**

Selon Philippe d'Iribarne (1990 : 265) l'entreprise constitue « une forme de collectivité qui, plus que bien d'autres, étant donné l'environnement difficile où la mettent les pressions économiques qui s'exercent sur elle, est soumise à des exigences sévères en matière de qualité de coopération interne. » Les liens sociaux des 3 C (Communication-Coordination-Concertation) dépendent du mode de gouvernance, des choix de gestion et d'organisation des dirigeants afin de réellement investir dans les contextes historico-socio-culturels et les singularités relationnelles de toutes les parties prenantes internes.

Face à des d'intérêts distincts mais émanant de groupes d'acteurs inscrits dans des mêmes logiques et contextes historico-socio-culturels, le développement de l'entreprise semble suivre la même pente. Mais, le pluralisme d'intérêts interculturels renvoie la plupart du temps à des mises en appropriation de ressources souvent inégalitaires (Supiot, 1999).

L'articulation entre les deux univers - gestionnaire et historico-socio-culturels - peut être remplie par l'habitus singulier du dirigeant (1.2.) et les tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations (1.1).

Comme le précise Michel Crozier (2007), on se situe dans l'ambiguïté d'une construction sociale : c'est une « promesse ... qui permet de réguler toutes les interactions humaines, elle est à la base de tout contrat ». Et c'est justement ici que se cachent les incompressibles hybridant singularités particulières des situations et tendances générales.

### *1.1. Tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations*

Montesquieu écrivait dans *L'esprit des Lois* « pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir ». Les premières législations sur la RSE ont permis à Jacques Chevalier, en 2001, de souligner que les règles juridiques, qui étaient jusque-là générales et abstraites et formant un tout stable et cohérent, sont devenues techniques, détaillées, sur

mesure. Ainsi on est passé d'un droit unitaire à un droit pluraliste, d'un droit imposé à un droit négocié. L'évolution du gouvernement des entreprises (impactantes) illustre cette tendance lourde dans la mesure où tout est centré sur l'exigence client et actionnariale mise au rang de valeur n°1. Le processus de certification des normes ISO, RSE y compris, conduit à placer l'ordre économique au même niveau (voire au-dessus) de tout autre ordre, à croire aux vertus du seul résultat comme preuve de la performance, à privilégier une vision utilitariste ou positiviste. Le général est soumis aux circonstances et/ ou opportunités essentiellement économiques.

**Tendances générales :** Le débat autour de cette responsabilité sociale des entreprises n'est pas nouveau (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979). Depuis longtemps, les entreprises ont reconnu que leur rôle, parmi d'autres, consiste à contribuer au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent. Depuis la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique) de mai 2001, la loi « Warsmann 4 » de mars 2012, puis la loi Pacte de mai 2019, l'obligation de reporting RSE concerne un cinquième des entreprises françaises. Le législateur, dans ses motifs, invoque l'idée de faire grandir les entreprises et de repenser la place des entreprises dans la société. Cette RSE reste à la fois à l'état de grands principes et en même temps s'ancre dans des normalités normatives - douces - sans sanctions juridiques en cas de non-observances des obligations légales et avec quelques encouragements peu précis, et qui ne seront sans doute jamais enclavés dans quelques incitations fiscales à venir. Seules les directions d'entreprise maîtrisent les enjeux de gestion et la « *soft régulation* », à base d'engagements moraux dit permissifs (Thuderoz, 2000). La RSE vue comme une « pensée intégrée » constitue ce petit plus volontaire, qui peut valoir la chandelle, à condition que cela ne risque pas d'entraîner des obligations supplémentaires un peu trop surnuméraires, puisqu'« il n'y a pas de responsabilité sans sanction, il n'y a pas d'engagement qui ne lie pas » (Trébulle, 2003).

La RSE renvoie, sans aucun doute, à l'intérêt général. Il s'agit pourtant de valeurs afférentes aux missions de l'Etat. Cette délégation (partielle) aux entreprises transforme alors ces dernières en arbitre du Politique et du Droit, mais d'un droit souple, qui va normer leurs pratiques « en apesanteur » (contrôle en non-conformité) afin de préserver, voire de faire grandir leur propre liberté.

Lorsqu'on examine les deux paramètres essentiels caractérisant l'intérêt général, à savoir :

- Le coût budgétaire,
- L'impact sur la cohésion sociale, la santé et le bien-être, la sécurité, l'économie, l'emploi, les générations futures, on se demande qui doit placer le curseur - l'Etat ou les entreprises ? et où ?

Une partie de la réponse à cette question est fonction des singularités particulières des situations.

**Singularités particulières des situations :** La RSE, plus que toute autre concept-règles, est générale et vague. Elle demande à être interprétée en fonction des singularités particulières des situations des entreprises ou de leur secteur d'activité. Mais comment ces interprétations si singulières et si plurielles peuvent-elles se confronter et être confrontées à l'évaluation en évolution amenée par la Société ? Ce concept-règles doit aussi adapter son processus normatif aux besoins nouveaux. Jusqu'où les entreprises doivent-elles être créatrices de normes (voire de droit) ?

Le système actuel de coordination des intérêts, fondé sur la distribution d'une rente organisationnelle, atteint ses limites lorsque les partenaires se multiplient et qu'aucune cause ni finalité commune ne peut concilier leur vision du monde et le sens donné à l'action de l'entreprise dans ce monde. Dans ce cas, comment arbitrer entre les conflits d'intérêts pour asseoir l'action de l'entreprise ? Est-ce le travail exclusif -en son âme et conscience- du seul dirigeant d'entreprise ? En somme, c'est poser la question du positionnement de la prise en charge par l'Entreprise des communs sociétaux. Se pose aussi la prégnance d'une société d'individus qui sont amenés de plus en plus souvent à négocier et à résoudre des différends en dehors d'une institution ou d'une autorité supérieure.

Dans le secteur du Bâtiment, les tendances générales se libèrent-elles de cet assujettissement pour se conjuguer aux singularités des situations ?

**Un secteur aux multiples atouts ... mais !** Dans ce secteur d'activité, où l'on a affaire à une culture trans-entreprises ancestrale, l'hétérogénéité demeure et apporte son lot de complexité, de préférence, d'incomplétude. On ne se situe pas dans un « universalisable ». Régis Debray (2007) démontre en

effet que si la norme standard relative à une technique ou une technologie ancienne ou nouvelle unifie selon le plus petit dénominateur commun, la culture pas. De plus, la technique a quelque chose d'irréversible (pas de retour en arrière possible) alors que la culture est un long cheminement qui non seulement peut inclure des ruptures mais aussi des allers et retours ; « en d'autres termes nous habitons une culture et non une technique ». Ici il y a nécessité à habiter la culture en particulier de son métier, nécessité consubstantielle à sa longue histoire et tradition, au cœur de laquelle, se conjugue, non pas un universel mais des éprouvés dans cet universel (valeurs de l'effort, esprit de sacrifice, entre-aide) ; une éthique singulière partagée par les autres sur le chantier. Le mode chantier est omniprésent avec son pilotage spécifique pour renforcer l'exercice de la nécessaire co-activité ; noblesse des métiers du bâtiment, inspirée par une vision large et ouverte des conséquences directes et indirectes des actes des uns pour (au service) des autres.

La richesse du tissu artisanal du Bâtiment résulte de différentes variables à caractère historique et économique. Ce secteur est particulièrement développé dans les régions touristiques comme celle du Sud-Ouest de la France. Il représente 9 % des actifs (source : *Emploi et formation dans le Bâtiment et les Travaux Publics Nouvelle-Aquitaine*, Mars 2022) et 18,5 % des apprentis néo-aquitains se forment à un de ces métiers du Bâtiment (source : *Emploi et formation dans le Bâtiment et les Travaux Publics Nouvelle-Aquitaine*, Mars 2022). 14 372 jeunes sont en formation à un métier du BTP dans les centres de formation de la région (formations allant du CAP au BTS inclus) ; 6 493 en voie scolaire et 7 879 en apprentissage.

Ce secteur d'activité met en avant sa longue tradition d'intégration de populations diverses et souvent fragilisées. Selon Mareilla Colin (2001), si, par exemple, il y a plus d'un siècle, les immigrés ont maintenu leur implantation, c'est que le chantier s'est affirmé progressivement comme lieu d'identité commune.

Les difficultés économiques récurrentes de ce secteur, qui, de rebonds en chutes, ne semble connaître que des répit éphémères, marquent encore un peu plus la forte vulnérabilité de ces populations dans leur emploi, alourdie sous l'effet de la Covid-19. Cela s'avère plus délicat dans un contexte pluri-culturel, parce que le contexte devient l'acteur. En effet, l'interaction entre deux sujets porteurs de cultures nationales différentes s'exprime dans un contexte donné, qui forme leur action encadrée par un certain nombre de contraintes contingentes, que chacun va interpréter à sa façon. Il s'agit d'un chaque fois recommencé, profondément « situationnel », au sein duquel la signification est en émergence. C'est ce que souligne également Alex Mucchielli (1996 :104) « Le sens (...) émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent. Le sens est le résultat de processus multiples, il est co-construit par les acteurs en présence dans la situation qui intervient elle aussi ».

Dans les métiers du Bâtiments, on se situe dans ce modèle « d'expertise et de mise en ordre d'événements » qui renvoie à une réalité « connexionniste », ce qui signifie que les frontières sont autant formelles (nombre important de normes) qu'informelles. Ce qui entre effectivement en interaction est une sorte d'hybridation socio-culturelle qui s'articule peu ou prou au regard de contraintes d'adaptation aux façons de faire des chantiers dans le pays de travail. Ces contraintes d'adaptations agissent à la manière de la loi de l'effet de Thorndike, la force d'adaptation entre une situation et une réponse est augmentée si elle est accompagnée ou suivie d'un état de satisfaction. En présence d'un état désagréable, cette force d'adaptation entre une situation et une réponse est diminuée, il y a alors souffrance associée. Tout sujet en situation de contact interculturel s'appuie avec plus ou moins de succès sur des cultures autres que la sienne ou ce qu'il s'en représente. Cependant il se peut que se condensent des malentendus, une appréhension de la différence, un déjà-là perturbé dans ses automatismes, une non-habileté qui constituent pour lui un quelque chose de non-agréable.

L'organisation dans les métiers du Bâtiments se vit en mode chantier, toujours dans la coactivité qui est le moteur de l'expérientiel ... à dimension variable. Ce mode chantier ne « se cultive » pas tout seul et a du mal à supporter les courts-circuits. Certes, dans la coactivité, on travaille les uns avec les autres et les uns pour les autres, mais quel sens soi et l'autre assignent-ils à leurs actions au travail ?

Quel niveau d'engagement chacun consent-il à mettre - voire cède-t-il - au service du chantier commun ?

Ce sens, cet engagement sont-ils si naturels, même inscrits au cœur de la genèse ou génétique de la culture Bâtiment ? Arrivent-ils à dépasser le stéréotype qui selon Rocheblave-Spenle (1970 : 10) détermine les opinions des membres d'un groupe, « cible un groupe particulier, résulte d'un différend ou d'un conflit, varie d'une culture à l'autre et s'apprend lors d'interactions sociales ».

Sahlins (1976) ou Geertz (1973) nous apprennent qu'il n'existe aucune meilleure pratique universelle, applicable partout et dans tous les cas. Ce sont, en effet, les contextes socio-historiques qui encadrent et déterminent les pratiques managériales. A titre d'exemple, Philippe d'Iribarne (1989) applique la logique de l'honneur dans le mode d'action d'un Français. Il est probable qu'on la retrouve d'une certaine manière à propos du mode d'action d'un Portugais. Mais ce sera plutôt la logique du contrat qui s'appliquera à un Polonais.

Il existe, également, différentes conceptions du temps et de l'espace, selon l'organisation et le niveau de développement d'une société. Ce qui illustre la pluralité des conceptions et des conditions de vie. Ainsi, la grande diversité des façons de faire peut perturber, car chaque façon de faire fait référence non seulement au type de relations que l'on entretient avec la personne dans un contexte donné, mais aussi à l'histoire de cette relation (Guigo, 1994). Les pratiques de gestion évoluent à travers les interactions parfois confuses, souvent opposées et même contradictoires (Ozbilgin et Tatli, 2008).

Par conséquent, la gestion de ces pluralités interculturelles par n'importe quelle entreprise -a fortiori socialement responsable- devrait, au mieux, se baser sur l'apprentissage des diverses façons de « (bien) faire les choses » (Ghadiri, 2014). Ce qui pose la question de l'habitus singulier du dirigeant et de l'accueil ou pas dans leur pluralisme des pareils et des pas pareils.

### 1.2. Question de l'habitus singulier du dirigeant

L'acte de mise en « gestion des relations » en entreprise ne peut s'affranchir de l'intentionnalité qui l'anime, notamment en PME. Une PME est toujours en prise avec le réel, toujours en quête de compréhension. Son cadre est celui de l'impasse concurrentielle, si ce n'est du mythe de Sisyphe. Les acteurs sont prisonniers du dilemme stratégique, avec les mêmes effets. Pour continuer d'exister, certaines d'entre-elles n'hésitent pas à sortir du cadre. Comme le souligne un certain nombre recherches, dont mon ouvrage (Schott et Jurquet, 2013), « les valeurs du dirigeant, de ses salariés, des principaux partenaires et du territoire, dans lequel est insérée l'entreprise, jouent un rôle important dans la stratégie choisie ».

Par nature, la PME ne peut être qu'humainement responsable justement parce qu'elle est « entreprise » mais également « petite » et « moyenne ». En d'autres termes, la genèse et la pérennité de la PME -à la différence des « grandes » entreprises- est qu'elle ne peut « continuer d'être », qu'à condition d'être humainement responsable. En effet, les deux piliers qui fondent sa substance sont avant tout la proximité et la durabilité en particulier avec celles et ceux qui l'animent et l'entourent.

L'étude de la littérature en PME montre ainsi que l'engagement en faveur d'une stratégie durable est largement influencé par l'éthique personnelle du dirigeant (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2006) et aussi en raison des spécificités du mode de gestion de ces organisations (Julien, 1997). Ce qui est renforcé par ce que souligne Paul Watzlawick (1971) « la réalité n'existe pas, c'est une construction mentale ». A titre d'exemple, Gareth Morgan (1986/1997, 2007) utilise la métaphore le flux et la transformation, entre pareil et pas pareil, lorsqu'il apparaît qu'une organisation se pense évoluer, comme un phénomène issu de la Nature.

C'est l'une des raisons pour laquelle nos recherches portent, en PME, sur le rôle de l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de leur(s) entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - dans ce que je nomme *l'esprit des lois informelles de la maisonnée* (perceptions - représentations)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *L'esprit des lois de la maisonnée* renvoie à la reprise du concept de Montesquieu (1748/2013) exprimé dans *De l'esprit des lois*. Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente

En 20 ans d'étude en PME (Schott et Jurquet, 2013), j'ai pu constater que :

- La présence de *l'esprit des lois de la maisonnée*, en tant que concret de l'habitus du dirigeant, est de nature plutôt informelle que formelle,
- Il y a acceptation de « celui qui fait est celui qui sait » et en même temps dans la coadaptation et la désadaptation de la politique et de l'organisation du travail,
- La coactivité : on travaille les uns avec les autres et les uns pour les autres,
- Cette dynamique sociale et économique repose sur la légitimation par les dirigeants et les encadrants de cheminements autrement de tous, qui ensuite infusent l'ensemble des processus de l'entreprise.

Pour Mintzberg (2000), ce qui distingue une entreprise d'une autre c'est ce qui insuffle une certaine essence, voire transcendance au squelette de sa structure ; c'est-à-dire cette idéologie, cette façon de penser nourries de traditions et croyances, voire de valeurs « considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953).

Axelrod (1981) a su montrer que la coopération basée sur la réciprocité peut résister à des contextes d'incertitude dissociant notamment les bases relationnelles. La condition *sine qua none* de cette résistance-résilience tient au fait que sur la durée les équipes ont su tisser des liens basés sur une stratégie à somme nulle : pas vraiment de gagnant pas vraiment de perdant, ainsi tout le monde y trouve son compte.

Nous entendons par habitus ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « les convenances et les modes, les prestiges » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972/2000) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « systèmes de dispositions réglées, durables et transposables... » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Ici l'habitus du dirigeant de PME sert d'entourage, de contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au faire dans un autrement de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe le faire dans un autrement, qui ainsi se libère. En effet, selon Albert Ciccone (2001) « une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective ». L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vue et les expériences d'autrui. Pour Didier Anzieu (1994/2013) contenir est une activité associée à la pensée.

Il s'agit aussi d'un travail de contenance qui fait transformer des tensions en *éléments* éprouvés dans et par des *processus* intersubjectifs, groupaux. C'est *a minima* respecter, en souplesse et fermeté, les ressentis (positifs ou négatifs) et les vécus différenciés et contradictoires de chacun des membres des équipages. Toute défaillance d'attention - réciproque - peut conduire à une situation « non contenue » qui serait « à contenir ».

Il ne suffit donc pas de gérer la cohabitation des différences (IMS, 2007) mais d'aller au-delà, c'est-à-dire éviter la tentation de la contention ou de la compression qui ne servirait qu'à comprimer voire réprimer les circulations des faires (pulsion de vie), et stratifierait les dynamiques en état statique (pulsion de mort). Car que faire avec des actions humaines qui s'abîment dans des processus exclusivement instrumentaux (Dewey & Bentley, 1949/1991) et donc se figent sur la reproduction stérile des mêmes. Comment donc faire co-exister, dans une coactivité impérative, divers groupes humains d'origine du pays, de région, de quartier, de langue, de culture, d'âge, de sexe, de compétences ... aux aspects, aux caractères, ... visibles ou invisibles si pluriels ? Il faudrait réfléchir à la manière de ragaeillardir les potentiels multiples au sein de l'entreprise.

---

de relier les lois entre elles comme dans un système puis de les rapporter à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées. La société, dans notre travail, est l'entreprise

L'agir professionnel se situe ainsi à l'intersection de trois champs : le parcours de socialisation, l'expérience et la situation professionnelle et l'apprentissage. Ce qui veut dire aussi que la mise en action se joue sur trois dimensions : le cognitif, l'affectif, le conatif.

Ce triptyque -cognitif, affectif, conatif- est à rapprocher de celui étudié en termes de processus d'apprentissage, il y a plus de vingt ans, par Jack Mezirow (1998). L'apprentissage instrumental (instrumental learning) renvoie à une compréhension de l'expérience, tout ce qui vise à maîtriser un environnement donné. Mobilisant une logique hypothético-déductive, cet apprentissage repose sur le postulat selon lequel l'expérience se réfère à une réalité qu'il est possible d'objectiver. Est, ici mobilisé à plein régime le cognitif, associé aux connaissances et aux habiletés de la personne, dans ses savoirs et savoir-faire.

L'apprentissage communicationnel (communicational learning) désigne la capacité d'apprendre à comprendre le sens donné à une expérience partagée, et les intentions, valeurs, sentiments, idéaux, auxquels elle renvoie. Cet apprentissage repose sur de nombreux échanges et une logique basée sur un accord sur le sens des interprétations échangées. Ce qui permet d'explorer la nature normative et intersubjective des significations prêtées à l'expérience. Se logent ainsi dans l'interstice de toutes ces intersubjectivités, la construction d'un socio-professionnel en contexte socio-historique au sein de laquelle se révèlent sentiments et motivations.

Enfin, l'apprentissage émancipateur (emancipatory learning) implique le développement d'une capacité à identifier la nature et l'origine de nos perspectives de sens (meaning perspectives) afin de remettre en question l'organisation des schèmes de sens (meaning schemes) à travers lesquels on interprète les significations associées aux apprentissages (instrumentaux et/ou communicationnels) issus de nos expériences de vie. Cet apprentissage exige de mettre en « fantaisie » notre réflexion critique, notre désir de vivre des choses qui s'ancrent et influencent notre histoire personnelle, familiale, professionnelle, sociale et culturelle. Ce qui suppose également une dose certaine d'ouverture d'esprit, d'écoute empathique et de qualités associées à notre engagement psycho-affectif. Ici se joue dans cette interprétation, l'envie vers un vers, qui va s'orienter vers des nouveaux agirs et des agirs à nouveau.

Cela veut dire qu'il est admis que la répétition n'est la reproduction d'un même, que la fixation de score peut être glissante, que la manipulation n'est pas un dehors subi mais aussi un dedans voulu.

Ici, celui qui admet, autorise, est le dirigeant Ainsi, existe-il un *continuum* qui s'autonourrit et nourrit des faires, *continuum* nécessaire pour l'expression de la créativité et de l'émancipation des sujets ! Ce qui peut canaliser les interactions et faciliter les coopérations en régulation autonome, et qui fait que cela va naturellement dans le bon sens.

L'enjeu est donc ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) reprendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - facilitatrice - de la stratégie du chef de l'entreprise et de la mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale) de cette stratégie*. Il s'agit aussi de tenter d'investir ce qui a été manqué.

## **2 - L'étude terrain et résultats**

Avant de présenter nos principaux résultats, il nous faut expliciter notre méthodologie et corpus.

La méthode des cas a été privilégiée car il s'agit d'« une enquête empirique sur un phénomène actuel [...] au sein de son contexte présent surtout lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définies » (Yin, 2009/2013). Cette méthode permet d'utiliser principalement les entretiens semi-directifs comme modes de collecte des données.

Nous nous appuyons également sur la méthodologie du récit de vie (Pineau et Legrand, 1993/2013). Comme le soulignent ces deux auteurs, « tout acteur social est pris, dans son trajet existentiel, à conjuguer passés complexes et avenir incertains, pulsions internes et intimations externes ». L'histoire de vie entre dans la typologie des entretiens approfondis et longitudinaux. Pour notre part, il s'agit d'accueillir, si tel est son souhait, le récit de vie du ou des dirigeants. Il y reconstruit par ses dires son agir et ses pratiques mis en autoréflexion, et sa fabrique du sens à partir de ses expériences vécus. Daniel Bertaux (1996) énonce « qu'il y a du récit de vie dès qu'il y a description sous forme



narrative d'un fragment de l'expérience vécue ». Qu'il s'agisse de modifier ou d'introduire un quelque chose ou un quelque'un de nouveau, ce sont bien les comportements réels des acteurs qui seront modifiés, dont les mots utilisés fonctionnent tel un révélateur (Osgoog et Walker, 1959).

La taille des entreprises a été un facteur de choix, puisque notre étude s'intéresse aux PME (10 à 250 salariés), ainsi que l'âge de l'entreprise (5 ans et plus).

Les dirigeants rencontrés sont dans 8 cas sur 10 au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'ancienneté moyenne du mandat du dirigeant est de 20 ans, l'âge moyen frôle la cinquantaine, la formation : bac voire bac + 3.

Il s'agit d'une recherche longitudinale. Les entretiens avec les acteurs dirigeants remontent à mars 2014, réitérés en avril 2016, en mai 2019 puis réactualisés par téléphone en mai 2020. Ces entretiens ont duré entre 1h30 et 2h30. Les entretiens et observations auprès des salariés sur chantiers ont eu lieu en mai 2016 et juin 2019. Les données ont été rassemblées au fur et à mesure puis combinées pour ce papier.

Les 10 entreprises rencontrées s'ancrent dans une vision élargie de relations de compagnonnage multiculturel.

| Nature de la structure             | Age de l'entreprise   | Répartition par activité | Répartition des effectifs |
|------------------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------|
| PME familiales                     | De 5 à 20 ans = 5/10  | Gros œuvre = 5/10        | 10 à 49 salariés = 4/10   |
| Dirigeant = propriétaire           | De 20 à 60 ans = 5/10 | Second œuvre = 3/10      | 50 à 99 salariés = 2/10   |
| à 50% minimum<br>du capital social |                       | Autre = 2/10             | 100 à 249 salariés = 4/10 |

60 % des entreprises interrogées comptent moins de 100 salariés, chiffre assez homogène par rapport à la tendance nationale qui confirme le poids conséquent de l'artisanat du Bâtiment : 60% de la population active (salariés, non-salariés confondus) se concentrent dans les entreprises de moins de 20 salariés (CAPEB, 2019b).

Les métiers concernés au sein de ces entreprises sont couverts par la convention collective nationale n°3258 des ouvriers employés par les entreprises du Bâtiment de plus de dix salariés.

Sur chantier nous avons rencontré des compagnons professionnels : grutiers, coffreurs ferrailleur, maçons, maçons finisseur, puis des carreleurs et peintres en bâtiment, ainsi que des chefs d'équipe (ou maître-ouvriers), sous la conduite de leur encadrants, les chefs de chantier.

Voici nos principaux résultats relatifs aux perceptions coté dirigeants (2.1) et à celles des salariés (2.2.).

## 2.1. Perceptions côté dirigeants

6 dirigeants sur 10 considèrent comme structurantes leurs actions en matière de diversité, parce que cela permet de consolider les marques de respect des autres et les modes de pensée et de spiritualité.

Extrait des réponses : « *s'engager sur une telle voie renvoie aux problèmes humains, c'est-à-dire que tout cela se situe au niveau de l'éthique* ».

Pour 8/10 c'est une question éthique, même si « *l'impératif du chiffre* » reste incontournable. Il s'agit d'une prise de conscience supérieure car fondée sur des valeurs expérimentées, par exemple dans l'observation et l'apport des singularités.

Katz (1964) souligne qu'une organisation repose avant tout sur le refus de comportements de prédation entre ses membres et, au contraire, valorise l'émergence d'un souci de la conservation et du développement, basée sur l'intégrité globale.

C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard de contraintes externes et internes, de comportements appris, et même de règles, que se renouvelle cette posture éthique.

Autre ancrage quasi unanime, 8/10 reconnaissent se remettre en cause sur le rôle de l'entreprise et de la société.

Extrait des réponses : « *comment l'entreprise peut-elle contribuer au bien-être de tous, par exemple en intégrant des populations fragilisées, en étant dans l'acceptation des autres et de leurs différences* ».

Extrait des réponses : « *même si l'intérêt de l'entreprise doit primer, dans un secteur à forte main d'œuvre, l'homme est la première richesse de l'entreprise. Il est donc nécessaire de voir avec lui où et comment il se sent à l'aise, où et comment il s'adapte le mieux, - faire du social à la carte, avec ses singularités, d'autant qu'il y a pénurie de main d'œuvre dans nos métiers* ».

Extrait des réponses : « *on ne se contente pas de respecter le légal. En raison du rôle social de nos entreprises et du poids des relations humaines, on va bien au-delà* ». Par exemple, « *la discrimination est une réalité objective : la réflexion se situe sur le comment agir ?* »

Il existe derrière cette posture la volonté et le profil du dirigeant.<sup>2</sup>

Extrait des réponses : « *la problématique est de dégager du temps pour faire vivre les engagements dans la politique sociale* ».

Dire que les salariés influent le plus le développement de l'entreprise est à mettre en perspective avec les facteurs de contingence du secteur du Bâtiment : pénurie<sup>3</sup> actuelle et potentielle de main d'œuvre, faible attractivité des métiers, etc.

Les engagements entreprises-salariés sont peu formalisés. Le peu de formalisme trouve sa source non seulement dans la longue tradition de l'oralité caractéristique du secteur du Bâtiment, mais aussi dans le règne des relations informelles, de la relation *intuitu personae* et de l'application circonstanciée de la norme. On est dans le règne des repères, une « *régulation*<sup>4</sup> *douce* » (Moreau Defarges, 2003/2011).

---

<sup>2</sup> Une typologie des entreprises du bâtiment est proposée dans l'étude que le cabinet Stravia (Pierre RIVARD) a menée pour la FFB (citée dans « Les trois visages de l'artisan du bâtiment », in *Constructif*, nov. 2004). Trois visages sont proposés : les deux premiers (l'artisan local et l'artisan spécialiste) sont emblématiques de l'artisanat du bâtiment ; le troisième (l'artisan gestionnaire) est apparu il y a une dizaine d'années.

L'artisan local :

- Forte notoriété locale
- Proximité des clients
- Relation personnalisée avec la clientèle
- Souplesse et réactivité

L'artisan spécialiste :

- Détenteur d'un savoir-faire rare, recherché par une cible de clientèle
- Souvent présent sur les chantiers
- Transmission du savoir-faire aux compagnons
- Marché élargi : réseau de clientèle
- Adaptation du savoir-faire à des niches de marché

L'artisan gestionnaire :

- Organise et pilote l'entreprise à travers des outils de gestion
- Privilégie la maîtrise des coûts et le suivi des chantiers
- Souvent présent au bureau
- Délégué la maîtrise technique du métier à un collaborateur
- Définit une stratégie de développement en ciblant des clientèles

<sup>3</sup> 10% des entreprises artisanales ne sont pas parvenues à satisfaire leur besoin de main d'œuvre qualifiée, alors qu'elles étaient 19% à chercher à embaucher au cours du premier semestre 2019 (conjoncture 2ème trimestre 2019, juillet 2019, source CAPEB, 2019a).

<sup>4</sup> Pour Alain Supiot (2006 : 267), « *réglementer, codifier, c'est dicter des règles de l'extérieur, tandis que réguler, c'est faire observer les règles nécessaires au fonctionnement homéostatique d'une organisation* ».

Cette oralité, cette communication, cette régulation sont le ferment de rencontres diverses et ajustées qui permettent de nourrir et d'être nourries par des pensées et cultures disparates devenues communes. Ici, le fonctionnement incontournable et ancestral du mode chantier implique du temps et de l'énergie et surtout deux qualités essentielles : l'acceptation de la différence et le courage de la divergence. C'est cela qui fait que chacun y trouve son compte dans l'expression de ses compétences. Toute compétence est attachée à la personne du salarié et/ou à un collectif dans la réalisation d'une activité (Wittorski, 1997). Ce qui veut dire aussi que la mise en action de ses compétences se joue sur trois dimensions- cognitif, affectif, conatif- et donc apprentissages instrumentaux, communicationnels, émancipateurs, comme exposé en première partie. Plus que dans d'autre secteur d'activité, contexte et individu sont enchevêtrés, enchâssés dans des mécanismes anciens. Les circonstances -internes ou externes- peuvent être ressenties comme inquiétantes. Si la capacité d'agir et/ou de réagir s'étrique, alors peut se réveiller de l'intolérance, de la frustration et des sentiments nocifs. On peut se sentir incompris et invisible... Winnicott (1963 : 160) nous a appris que « se cacher est un plaisir mais ne pas être trouvé est une catastrophe ». La conscience de soi est en effet inséparable de la conscience de l'autre. Comme Freud nous le rappelle, l'autre est à la fois un modèle, un objet d'investissement, un support identitaire (social et culturel), un adversaire et même un bouc émissaire.

Ici, l'Habitus du dirigeant y joue son rôle. Cependant, tout concourt à fragiliser la résistance de ce dernier face aux perturbations de ce secteur d'activité. L'Habitus du dirigeant se situe alors dans une contenance qui n'enveloppe plus suffisamment. On peut se demander, comment faire pour prendre une position observante afin de faire mieux face aux situations complexes rencontrées. En d'autres termes, comment faire pour prendre le temps d'observer chaque fois qu'une situation complexe plonge certains des dirigeants rencontrés dans un état où ils éprouvent ce sentiment d'être dépassés. Certes ils peuvent encore se positionner dans leur rôle et leurs prérogatives comme diffuseur, animateur, organisateur, régulateur, ré-ajusteur. Mais, cela ne va plus de soi. Des fissures fragilisent les 3 C -communication-concertation-coordination- qui constituent le noyau dur de la pulsation facilitatrice des entrepreneurs rencontrés. Les relations aux socio-professionnels sont en train de subir quelques ruptures. Parce que, un peu dépassés et trop pressés, les dirigeants n'investissent que les processus normatifs, instrumentaux. Ce qui enlise les équipes dans la gestion de leur agir en situation, puisque c'est clandestinement qu'elles abritent leur autonomie, afin de maintenir la vivacité de leurs actions. En d'autres termes, seules les fonctions liées à des comportements ritualisés, à la recherche d'une objectivation d'automatisme sont valorisées.

C'est oublié l'affect, et le communicationnel, tous ces éléments subjectifs, ces jugements, ces préférences, ces émotions qui comme le souligne Emma Violland-Sanchez (1998 : 28) avec « l'activation d'expériences antérieures sont essentielles à la motivation » dans l'acte de prendre et d'apprendre. C'est oublié le conatif et l'émancipatif destinés à faire réagir l'Autre, cet étrange autre, dans un certain sens, à orienter son comportement, son action. Ces processus psychiques qui permettent de conduire à une action (Florin A. et Vrignaud P., 2007) sont délaissés.

Il semblerait que la capacité d'adaptation pour résoudre des problèmes, la capacité de donner du sens et d'assumer des choix inattendus, tout cela s'avère bien trop souvent reposer sur les tâtonnements des équipes.

Pour dépasser ces points de vue généraux, trois des dirigeants des dix entreprises étudiées m'ont permis d'enquêter en toute liberté sur quelques-uns de leurs chantiers.

## **2.2. Perceptions coté salariés**

Ce que vivent les équipes des chantiers investigués semble assez différent des dires et perceptions des dirigeants. On se situe sur le registre du risque économique amplifié par un abandon des directions et une obligation pour les équipes de trouver des trouvailles afin qu'elles s'ajustent pour « ingérer » en mode exponentiel de plus en plus de travailleurs détachés européens<sup>5</sup>, venus de tous horizons.

---

<sup>5</sup> Lors d'une table ronde à l'université d'été du Medef, le ministre de l'Economie a appelé les entreprises du bâtiment et de la construction à faire travailler le moins possible de travailleurs détachés dans les mois à venir

Quelques chiffres :

En trois ans (de 2017 à 2019), sur les 8 chantiers enquêtés, en moyenne, la progression des travailleurs détachés européens par chantier a été la suivante : 15% travailleurs qualifiés détachés portugais (rémunérés 12€ brut/h) puis 30% et enfin 30% en plus (ce qui fait 60 % de travailleurs détachés) mais d'origine polonaise (rémunérés 9,27€ brut/h). Pour mémoire un travailleur qualifié français est rémunéré 17€ brut/h.

Les conditions d'exécution du travail se dégradent, notamment en raison

- De délais de + en + courts : *« au lieu de construire un bâtiment en 1 an on doit le faire en 6 mois » ; « le travail se fait de + en + à la va-vite » ; « la contrainte sur les délais entraîne des erreurs de planification de la part de la hiérarchie »*,

- De moyens de - en - importants : *« depuis trois ans, il faut faire avec moitié moins de moyens matériels et humains »*.

S'y ajoute : *« la réduction des coûts de + en + lourde, la mauvaise qualité du travail, les relations parfois tendues avec la direction, ... »*

Le maintien du niveau de réponse aux appels d'offres n'a été possible qu'en augmentant en conséquence le recours aux travailleurs européens détachés.

*« En 10 ans, leur nombre a été multiplié par 10, c'est trop ». « Les façons de travailler ne sont pas les mêmes, ni les cadences, en plus de la barrière de la langue. »*

Les règles de l'art et les exigences du métier ne s'inscrivent pas dans le même registre, les attitudes face à l'autorité non plus, les relations deviennent problématiques. De plus les non-respects des règles de sécurité s'accumulent.

Tout cela n'est pas simplement du au faible niveau d'alphabétisation de certains. Les encadrants soutiennent leurs équipes, mais sont démunis parce que délaissés.

Chaque interaction humaine est enchâssée dans des temporalités culturellement spécifiques à chaque personne (Bauman, 2011). La vie de groupe nécessite un certain nombre d'éléments partagés - langage, règles, croyances, valeurs. Ces éléments sont appris et intériorisés de manière à devenir naturels pour les personnes d'un même groupe ou d'un groupe proche. Mais qu'en est-il dans notre cas ?

Les travailleurs polonais ne partagent pas la notion commune sur « la façon de travailler » des travailleurs portugais et français jugée par ceux-ci trop « autonomisante ». Il leur faut des consignes strictes ; ils prennent cette souplesse comme une prise de risques pour eux et une lacune des encadrants (chef d'équipe et chef de chantier) et de leurs compagnons. Sans comprendre les différences culturelles - ni même anticiper leur existence - les travailleurs polonais ont tendance à interpréter négativement les actions censées être positives.

De plus, comme souligne Hall (1979/2016), la connexion à son espace personnel fournit les distances spatio-temporelles qui régulent nos relations sociales. Ainsi, les cultures méditerranéennes, latines permettent aux gens de se toucher plus facilement et de se regarder dans les yeux sans se sentir envahis dans son espace personnel (Hall 1984/1992). Pour un travailleur polonais tout devient vite envahissant et confirme que l'autre aurait des intentions préjudiciables à son encontre. Concernant la dimension temporelle, les humains suivent deux principaux types idéaux d'utilisation du temps, monochronique ou polychronique. « Le temps polychronique peut être représenté par un point plus que par un ruban ou une route, et ce point est sacré » (Hall 1971/2014 : 22). Il est présent dans les cultures méditerranéennes, latines. Ici la priorité est donnée aux interactions et au contexte social, au sensible, à l'informel.

« Le temps monochronique est linéaire et segmenté, comme une route ou un ruban qui se déroule du passé vers le futur » (Hall 1971/2014 : 24). Il domine en Europe du Nord et centrale. Ici, la priorité est donnée à la discipline, au rythme cadencé, à l'objectif, au formel.

Comment faire pour entretenir un taux d'intégration sociale suffisant entre des membres à variantes interculturelles très différentes, telles les sociétés latines par opposition à celles du Nord et de l'Est, par exemple (Chanlat, 2012).

Bien sûr dans les métiers du Bâtiment il y a déjà des possibilités pour les compagnons d'accéder à un monde commun, mais il n'est pas toujours facile de comprendre ce que d'autres éprouvent, de dire ce qu'ils en comprennent et de s'entendre sur ce qui est dit. Sous pressions économiques, il est difficile de gérer ce type particulier d'interculturalité, d'autant que l'investissement en potentiel humain reste limité à l'embauche de quelques intérimaires, malgré la pénurie de main-d'œuvre.

Toutes ces dissonances génèrent beaucoup des « surtemps ». Cette composante « surtemps » popularisée par Savall et Zardet en 1992 renvoie à « des temps passés dans l'entreprise pour réaliser des tâches ne correspondant pas à la création de la valeur ajoutée » (Savall H., Zardet V., Bonnet M., 2008 : 53). Ces surtemps correspondent ainsi à un manque à gagner dans la mesure où ils représentent des non-crétions de potentiel des salariés, parce que à force de devoir rajouter du temps, parce qu'il n'est pas permis de faire autrement, les dysfonctionnements s'accumulent, les performances sont retardées, les potentiels des salariés dépérissent et s'aliènent ! Comme le soulignent Savall et Zardet (2001 : 128) « un retard d'investissement immatériel peut compromettre la rentabilité, voire la survie de l'entreprise : c'est donc bien un coût caché stratégique ... les non-crétions de potentiel ont une incidence sur les résultats des exercices ultérieurs, principalement ».

La conjonction de tous ces éléments a pour conséquences une souffrance latente : qui fait dire aux salariés rencontrés : « *Je ne suis plus du tout fier de mon travail ; je ne peux plus faire mon travail correctement ; l'envie de travailler baisse, même si j'aime mon métier ; on n'a plus l'envie, mais on aime le métier ; je reste fier de mon métier, mais dans mon entreprise on est de moins en moins attentif à notre sort* ».

Pour Montaigne les douleurs sont « la fournaise à recuire l'âme ». « Le plus juste partage que Nature nous ait fait de ses grâces, c'est celui du Jugement. » « Où que je veuille donner, il me faut forcer quelques barrières de la coutume tant elle a soigneusement bridé toutes nos avenues ». Dans le cadre de notre étude, le secteur du Bâtiment reste en position défensive ou met en œuvre de stratégie de contournement : ex : emploi trop massif de travailleur détachés. Ce secteur d'activité ne s'adapte pas vraiment à son environnement dont il accepte le poids de l'hyper-concurrence. Il tente juste d'échapper aux difficultés en activant des mécanismes introjectés telle la peur, la dissimulation, face aux contraintes insupportables des coûts imposées par le seul maître du jeu le Promoteur Immobilier.

Ce qui signifie que l'impact en termes de souffrance de toutes ces mises en dissonances n'est plus du tout contenu par la politique de management relationnel que peut entretenir les encadrants (chefs de chantier, voire conducteurs de travaux). Celle-ci ne donne plus assez de sens au jeu collectif et ne conjugue plus assez la capacité qu'a chacun à se réinventer dans ses savoirs-agir en situation. Plus grand-chose, faute d'au-delà ...

Dans son ouvrage *Psychopathologie de la vie quotidienne*, Freud tente de comprendre la « mécanique » inconsciente des raisons de l'action humaine. Ce sont bien les « besoins » ou « pulsions » (le *ça*) qui représentent la structure psychique essentielle, avant toutes les autres (le *moi* et le *surmoi*). Le *ça* est le siège des forces qui agissent à l'arrière-plan, qui constituent le creuset originel de toutes les actions humaines. Se distingue la pulsion de conservation (de vie) de la pulsion de destruction (de mort).

Alors que faire pour rester en vie, dans l'envie ?

Comme l'indique une nouvelle fois Montaigne, la qualité « d'un gouvernement dépend de l'usage ». Stimuler l'énergie renouvelée de chacun résume les tentatives en matière de RSE de la Fédération Aquitaine SCOP BTP. En effet, seule cette Fédération Aquitaine SCOP BTP mène depuis 2011 des actions pour promouvoir la RSE auprès des SCOP du BTP, actions qui se sont traduites notamment par la mise en place d'indicateurs de qualité en matière environnementale, sociale et économique

(2012), par la mise en œuvre d'une phase de déploiement pratique, concrète et graduée de la RSE auprès de ses adhérents sur les territoires (2013), et par la mise en place du Label RSE SCOP BTP (2015) ; et aussi par la rédaction d'un guide (2014).

## Conclusion

Ce travail empirique reste, bien sûr, limité à ce cas. Notre démarche inductive a montré que le ratage de prendre soin des équipes génère des difficultés d'ajustements entre compétences internes et éléments organisationnels et surtout le ratage de la promesse de faire vivre le socialement responsable de leur entreprise. Gino Gramaccia (2017 : 13) constate qu'« *en organisant la transition de la société industrielle à une société de l'information et des services, le capitalisme du XXI<sup>e</sup> siècle a profondément transformé les relations entre le politique, l'économique et le social* ».

Le secteur du Bâtiment conjugue pourtant longue tradition d'intégration<sup>6</sup> et réputation parfois mitigée.

**Intégration :** La plupart des dirigeants rencontrés considère les salariés comme des spécialistes et experts, des femmes et des hommes travaillant autour d'un projet. Ils opèrent en centres autonomes de production, organisation et culture chantier obligent. Ce qui signifie aussi que le spécialiste et l'expert qu'est l'homme du Bâtiment a surtout un devoir de réussite.

**Réputation mitigée :** S'il est reconnu par les dirigeants eux-mêmes, qu'ils impulsent personnellement les politiques sociales et commerciales selon leur propre vision et leurs convictions - certains d'entre eux adoptent un côté militant<sup>7</sup> - il est reconnu aussi que les métiers du bâtiment sont difficiles et exigeants.

La rareté de certains profils sur le marché du travail crée des tensions ; ces tensions nécessitent une harmonisation économico-socio-interculturelle entre anciens et nouveaux, entre pareils et pas pareils ; ce qui est loin d'être le cas, car cela représente un coût très élevé pour les PME étudiées. Situation d'autant plus problématique dans un secteur où la main d'œuvre qualifiée devient de plus en plus rare (par exemple en 2010, déficit de 100 000 personnes)<sup>8</sup>.

Être soucieux des personnels notamment non qualifiés qui sont souvent des personnes usées par le métier dès leur plus jeune âge fait partie pourtant du rôle obligé de l'entreprise de prévenir les risques de santé de ces populations.

Dans les cas étudiés, il y a des déperditions dans l'approche globaliste, interactionniste et réflexive... La conséquence se condense autour de mises sous tension plus ou moins denses avec la série traditionnelle des pathologies managériales telles que les risques psychosociaux croissants, une démotivation pour ne pas dire un désengagement des salariés et plus généralement le sentiment d'un « bien faire » de moins en moins au rendez-vous, qui finit par affecter le travail du dirigeant. Le risque encouru devient l'extrême difficulté de marier les logiques économiques et comptables avec les ancrages socio-interculturels y compris la sauvegarde des cœurs de métiers.

Mais au fait, est-ce vraiment le rôle de l'entreprise d'inscrire dans son programme économique un projet sociétal ? A l'heure de la Covid-19, comme le souligne la citation mise en référence ci-dessus, l'Etat et ses représentants ne peuvent qu'inciter les acteurs des entreprises privées de bien vouloir se saisir du dispositif compris dans le plan relance de l'économie relatif à la « gestion prévisionnelle

---

<sup>6</sup> Cf actions de la fondation de la fédération du bâtiment

<sup>7</sup> Outre un ancrage fort dans le territoire il s'agit d'accompagner de jeunes créateurs dirigeants d'entreprise, de mener des actions diverses avec Pôle Emploi (guider des demandeurs d'emploi), avec l'ARACT sur l'amélioration des conditions de travail, ...

<sup>8</sup> Avec 100 000 salariés du bâtiment à remplacer dans les 10 ans à venir, les difficultés de recrutement persistent. Elles risquent de s'aggraver avec le départ à la retraite, dans les 10 années à venir, de 80 000 chefs d'entreprises (source : KPMG 2010, Tendances et perspectives du bâtiment). En Nouvelle Aquitaine, pour répondre aux départs définitifs du secteur (départs en retraite, sorties définitives du secteur, etc.) mais également aux recrutements liés à l'activité, le besoin en primo-arrivants dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics, sur un métier de production, est estimé à 6 981 personnes.

des effectifs au niveau national » et décliné « région par région » pour « adapter » les cursus de formation aux besoins des entreprises ...

## Bibliographie

- ANZIEU D., (1994/2013), *Le Penser. Du Moi-peau au Moi-pensant*, Paris, Dunod, coll. « IDEM », 192 p.
- AXELROD R. & HAMILTON W., (1981), « The Evolution of Cooperation », *Science*, n° 4489, vol. 211, 1390-1396, <https://science.umd.edu/faculty/wilkinson/BIOL608W/Axelrod&Hamilton81.pdf>.
- BAUMAN Z., (2011), *Le Coût humain de la mondialisation*, Paris, Fayard, coll. « Pluriel », 208 p.
- BERTAUX D., (1996), *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan Université, coll. « Sciences sociales », 128 p.
- BOURDIEU P., (1972/2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Seuil, coll. « Points essais », 549 p.
- BOURDIEU P., (1980), *Le Sens pratique*, Minuit, coll. « Le sens commun », 500 p.
- BOWEN H.R., (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row Broadhurst.
- CAPEB, 2019a, *Artisanat du Bâtiment – Conjoncture 2ème trimestre 2019*, Communiqué de presse, 24 juillet, <https://www.capeb.fr/www/capeb/media/document/cp-capeb-conjoncture-2t2019-vd.pdf>
- CAPEB, 2019b, *Chiffres Clés 2019*, RÉSEAU DE LA CAPEB, <https://www.capeb.fr/www/capeb/media/document/capeb-cc2019-5.pdf>
- CARROLL A.B., (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505
- CHANLAT J-F., (2012), « Anthropologie des organisations », dans José Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert, p. 34-40.
- CHEVALIER J., (2001), « La régulation juridique en question », *Droit et Société*, n° 49, pp. 827-846.
- CICCONE A., (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenant : modèles et pratiques », *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2, n° 17, p. 81-102.
- COLIN M., (sous la dir. de) (2001), « L'émigration – immigration italienne et les métiers du bâtiment en France et en Basse Normandie », Caen, *les Cahiers des Annales de Normandie*, n° 31, actes du colloque de Caen (24-26 novembre 2000), 304 p. [https://www.persee.fr/issue/annor\\_0570-1600\\_2001\\_hos\\_31\\_1](https://www.persee.fr/issue/annor_0570-1600_2001_hos_31_1)
- CROZIER M., TILLIETTE B., (2007), *Nouveau regard sur la société française*, Paris, Odile Jacob, 221 p.
- DEBRAIS R., (2007), *Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations*, Paris, CNRS Editions, 321 p.
- DEWEY J. & BENTLEY A. F., (1949/1991), "Knowing and the known", in J.A. Boydston (Ed.), *The collected works of John Dewey: The latter works, 1925-1953*, vol. 16, pp. 1-294, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press.
- Fédération Aquitaine SCOP BTP, synthèse des avancées réalisées en matière de RSE, <https://www.resonancerse.com/programmes-rse/construction-et-amenagement-durable/>
- FLORIN A. et VRIGNAUD P., (sous dir.), (2007), *Réussir à l'école : les effets des dimensions conatives en éducation : personnalité, motivation, estime de soi, compétences sociales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Psychologies », 226 p.
- FREUD S., (1901/2009), *Sur la psychopathologie de la vie quotidienne*, Payot, Édition Poche, 307 p.
- GEERTZ C., (1973), *The interpretation of cultures*. New York, Basic Books, Inc., 470 p. [https://monoskop.org/images/5/54/Geertz\\_Clifford\\_The\\_Interpretation\\_of\\_Cultures\\_Selected\\_Essays.pdf](https://monoskop.org/images/5/54/Geertz_Clifford_The_Interpretation_of_Cultures_Selected_Essays.pdf)
- GHADIRI D. P., (2014), « Quand le changement menace l'identité », *Gestion*, 2014/1, vol. 39, p. 38-47
- GRAMACCIA G., (2017), Introduction in *Le temps des précaires. Approche communicationnelle de l'éphémère*, sous la direction de Gino GRAMACCIA, Bordeaux, PUB, coll. Le Territoire et ses acteurs, pp. 13-19.
- GRANOVETTER M., (1985/ 2000), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American journal of Psychology*; Repris in *Le Marché Autrement. Les réseaux dans l'économie*, 2000, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 239 p.
- GUIGO D., (1994), *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'harmattan, 276 p.
- HALL E. T., (1971/2014), *La Dimension cachée*, Paris, Points, coll. « Points Essais », 256 p., (*The Hidden Dimension*, 1966)

- HALL E. T., (1979/2016), *Au-delà de la culture*, Paris, Points, coll. « Points Essais », 256 p., (*Beyond Culture*, 1976)
- HALL E. T., (1984/1992), *La danse de la vie temps culturel, temps vécu*. Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 282 p. (*The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, 1983)
- IMS-Entreprendre pour la Cité, (2007), *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Editions Eyrolles, 270 p.
- D'IRIBARNE P., (1989), *La logique de l'honneur, la gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 279 p.
- D'IRIBARNE P., (1990), « Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise », p. 253-265, dans R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*. PFNSP., 353 p.
- JULIEN P.A., (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 352 p.
- KATZ D., (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- MAUSS M., (1950/2013), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, coll. Quadrige, 540 p.
- MEZIROW J., (1998), "On critical reflection", *Adult Education Quarterly*, 48(3), 185-198.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (dir.), (2000), *Safari en pays Stratégie*, Paris, Ed. Village Mondial, 432 p.
- MONTESQUIEU, (1748/2013), *De l'esprit des lois, Anthologie, choix de textes et présentation par Denis de Casablanca*, Flammarion, coll. GF n°1511, 400 p.
- MONTAIGNE (1572-1592 / 1941), *Essais, Livre I chapitre 2 ; Livre II chapitre 17 ; Livre III chapitre 9*, Librairie Garnier Frères
- MOREAU DEFARGES P., (2003/2011), *La gouvernance*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°3676, 4<sup>ème</sup> édition, 128 p.
- MORGAN G., (2007), *Images de l'organisation*, Laval, Presses Université Laval, coll. « Sciences de l'administration », 2<sup>e</sup> éd., 498 p.
- MUCCHIELLI A., (1996/2015), *Les motivations*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°1949, 10<sup>ème</sup> édition, 128 p.
- OSGOOD C. & WALKER E. G., (1959), "Motivation and language behavior: A content analysis of suicide notes", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(1), 58-67
- OZBILGIN M.F. & TATLI A., (2008), *Global diversity management: an evidence-based approach*, London, Palgrave Macmillan, 386 p.
- PARADAS A., (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Fribourg, *Actes du 8<sup>ème</sup> CIFEPME*, <https://airepme.org/index.php?action=section&id=248&lang=fr>.
- PINEAU G. et LEGRAND J-L., (1993/2013), *Les histoires de vie*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°2760, 5<sup>ème</sup> édition, 128 p.
- QUAIREL F. et AUBERGER M.N., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 40, n° 211-212, pp. 111-126.
- ROCHEBLAVE-SPENLE A-M., (1964/1970), *Les Rôles masculins et féminins, les stéréotypes, la famille, les états intersexuels*, Paris, Editions universitaires, coll. « Encyclopédie Universitaire », 2<sup>ème</sup> édition, 356 p.
- SAHLINS M., (1976), *Culture and practical reason*, Chicago, University of Chicago Press.
- SAVALL H. et ZARDET V., (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts-performances cachés*, Paris, Editions Comptables Malesherbes, 314 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., (1987/2001), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica, 4<sup>ème</sup> édition, 401 p.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un Management Socio-Economique*, Ecully, ISEOR, 2<sup>ème</sup> édition, 180 p.
- SCHOTT A. et JURQUET M., (2013), *Pilotage des Ressources Humaines en PME - loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, Paris, L'harmattan, coll. « Un autre regard », 260 p.
- SUPIOT A. (dir.), (1999), *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Paris, Flammarion, 321 p.



- SUPIOT A., (2006), « Les salariés ne sont pas à vendre », *Droit Social*, p. 264-273. [https://www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL4665155945135983123\\_Les salari s ne sont pas vendre.pdf](https://www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL4665155945135983123_Les_salari%C3%A9s_ne_sont_pas_%C3%A0_vendre.pdf)
- THUDEROZ C., (2000), *Négociations, Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF, coll. « le Sociologue », 296 p.
- TREBULLE F.G., (2003), Responsabilité sociale des entreprises : l'entreprise et l'éthique environnementale, *Répertoire Dalloz Sociétés*, mars.
- VIOLAND-SANCHEZ E., (1998), "The Triune Brain and Learning: Practical Insights for the Classroom", p.27-33, in Joy M Reid *Understanding learning styles in the second language classroom*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall Regents, 207 p.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON Don D., (1971), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 280 p.
- WINNICOTT D-W., (1970/1963), « De la communication et de la non-communication », in *Processus de maturation chez l'enfant. Développement affectif et environnement*, Paris, Payot, p. 151-168, 259 p.
- WITTORSKI R., (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 240 p.
- YIN R. K., (2009/2013), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc., 5th Ed., 312 p.

## LA PSYCHANALYSE, RECOURS FACE AUX PATHOLOGIES DE LA NORME-MALE AU TRAVAIL ?

### EXTENSION AU MALAISE EN ENTREPRISE ET ENVERS DU DISCOURS RSE

Albert FILHOL

Psychologue clinicien

Psychanalyste

**Résumé :** La RSE, dans son volet social, propose un cadre permettant aux entreprises (ou autres collectifs) d'être plus responsables des individus dans le collectif et au-delà, dans le social, c'est-à-dire d'apporter des *réponses* raisonnables aux violences et souffrances du vivre ensemble. Si le discours de la RSE est un progrès de civilisation, c'est aussi une forme actuelle d'autorité imposée au Sujet de l'inconscient qui s'en nourrit autant qu'il le conteste. L'exigence de norme-mâle de la RSE fait parfois s'enflammer les conflits et provoque souffrance à force de refouler la demande inconsciente qui en est exclue, hors norme, refoulée. Le réel de la demande de satisfaction inconsciente ne se résorbe pas dans les règles symboliques et l'ambition imaginaire du Discours RSE. Nous proposons ici des cas où la méthode d'écoute psychanalytique a permis de produire des effets de Sujet : là où il y avait déliaison destructrice et où le Sujet s'est trouvé éjecté du monde, l'énonciation a permis de faire émerger un destin pulsionnel plus tolérable au sein du collectif. Le Sujet a réaménagé une place pour loger à nouveau sa jouissance dans le lien social. La RSE ne peut pas être responsable de l'inconscient qu'elle oublie du fait même de l'universel de son Discours. Le malaise dans la civilisation, induit par l'absence de rapport insatisfaisant entre le Sujet et la civilisation, fonde et légitime la démarche analytique. La psychanalyse accueille le symptôme du Sujet et vise à lui donner un nouveau statut : l'effet de Sujet provient de cette invitation à inventer une solution symptomatique en desserrant le nœud du discours inconscient. Le Sujet aménage formule sa réponse singulière à la demande de la culture, la demande de responsabilité sociétale. La psychanalyse peut être un recours contre les pathologies de la norme-mâle, la souffrance fût-elle au Nom de la RSE.

**Mots Clés :** RSE / Discours / Norme / Psychanalyse / Risques Psychosociaux / Accompagnement / Malaise dans la culture

**Abstract:** The social aspect of CSR offers a framework enabling companies (or other collectivity) to be more responsible for individuals in and beyond the group itself – that is to say to provide reasonable responses to violence and suffering raising in the collective living. CSR might be a progress of civilization, it it nonetheless also the current form of authority imposed to the Subject of the unconscious which feeds on it as much as it disputes it. The 'male-norm' requirement of RSE sometimes ignites conflicts and causes suffering by repressing the unconscious demand that is outside the norm, rexcluded, epressed. The Real of the unconscious demand for satisfaction does not disappear into the symbolic rules and the imaginary ambition of the CSR Discourse. We propose cases where the psychoanalytic listening method has made it possible to produce 'Subject effects'. Where there was destructive unbinding and where the Subject found himself ejected from the world, the enunciation allowed the emergence of a more tolerable destiny of the impulse within the collective. The Subject has rearranged a place to once again house his enjoyment in the social bond. CSR cannot be responsible for the unconscious it forgets because of the universality of its Discourse. The unease in civilization, induced by the absence of a satisfactory rapport between the Subject and civilization, funds and legitimizes the analytical approach. Psychoanalysis welcomes the symptom of the Subject and aims to give it a new status: the effect on the Subject comes from this invitation to invent a symptomatic solution by loosening the knot of unconscious discourse. Le Subject arranges formulates its unique response to the demand for culture, the demand for social responsibility. Psychoanalysis can be a remedy against the pathologies of the male-norm, suffering even in the name of CSR.

**Keywords:** CSR / Discourse / Norme / Psychoanalysis / Psychosocial Risks / Treatment / Discontent in Culture

Freud nous avertit que les exigences de la civilisation s'accompagnent d'une perte de bonheur<sup>1</sup>. Qu'en est-il du discours de la RSE qui demande aux individus d'être plus *responsables* ? La RSE, dans son volet social, propose des règles et un contrôle permettant de faire respecter un monde plus « désirable », qui répondrait des autres, de ceux qui constituent le collectif. Freud, avec sa découverte, défend l'idée selon laquelle être heureux est une affaire de pulsion individuelle<sup>2</sup>. Si la RSE peut commander aux hommes des comportements plus rationnels et raisonnables, peut-elle prétendre à ordonner les Sujets de l'inconscient sans « faire norme mâle » ? Nous tenons que la Psychanalyse, comme envers du Discours du maître, peut être un recours lorsque le serrage de l'*Antreprise* – la demande – fait souffrance. A partir de notre expérience d'accompagnement de personnes en difficulté au travail, quelle place pour le discours analytique ? Quelle extension de la méthode psychanalytique dans le 'malaise dans la culture d'entreprise' ?

Nous progresserons selon le plan suivant :

1. Comment concevoir ce que 'veut' la RSE du point de vue analytique ?
2. Des exemples d'accompagnements orientés par le réel et le desserrage des discours comme effets de Sujets
3. Quels enseignements sur le « rapport » entre psychanalyse et le discours du Maître RSE ?

## **1. RSE, un discours pour être responsable de tous**

Je vais partager ici ma pratique de psychanalyste « près l'entreprise ». Une pratique qui s'inscrit dans le champ de la psychanalyse en extension, pour œuvrer dans le lien social, hors de la cure classique du cabinet privé. Une pratique dont le manque de garantie consensuelle requiert d'inventer, mais également de se référer à l'invention initiale psychanalytique, pour ne pas perdre l'essentiel de la découverte Freudienne. Une pratique qui requiert une forme de courage, mais également de questionnement critique afin de ne pas perdre son éthique analytique.

Certains chercheurs scientifiques s'aventurent à nouer des liens au-delà de leurs disciplines. Je m'inspire de ceux qui arrivent à la conclusion humble que leur discipline est une façon de voir la réalité, mais qu'il y en a d'autres pour regarder le même objet. C'est le cas d'Aurélien Barrau, astrophysicien, qui cite le philosophe Nelson Goodman<sup>3</sup> : « Il faut rendre à la physique le droit à n'être pas la seule version correcte de voir le réel ». Une discipline, aussi merveilleuse soit-elle pour celui qui s'y investit et y trouve objet de désir, n'est qu'une façon de voir les choses, parmi une infinité d'autres. Une discipline appose à ses disciples des lunettes qui induisent un angle de vue. Ce relativisme me convient car il me permet de décompléter le prétendu sentiment de supériorité qui est attribué à la psychanalyse – et les controverses narcissiques stériles qui s'ensuivent. Il s'agit dès lors d'assumer et soutenir la position de la discipline que l'on pratique, dans ses richesses comme dans ses limites : assumer de questionner une place de la psychanalyse près l'entreprise en qui me concerne.

C'est donc en tant que psychanalyste que j'interviens ici, me référant à la découverte de Freud, l'inconscient. L'inconscient qui est avant tout masqué, qui nous dupe, mais qui se fait entendre malgré nous : la nuit dans les rêves, le jour par de nos inquiétantes étrangetés personnelles. L'inconscient se fait plus bruyant lorsqu'il fait symptôme, voire souffrance, mal-être. L'inconscient s'origine du destin conflictuel de la pulsion – interdite et satisfaite par la demande insistante de satisfaction. La jouissance est la forme singulière que chaque être parlant invente pour faire issue à ce conflit. La jouissance est résolution inconsciente qui noue le corps au langage de façon plus ou

---

<sup>1</sup> « L'évolution de la civilisation, se paie d'une perte de bonheur, du fait de l'accroissement du sentiment de culpabilité » dans Freud *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.155 :

<sup>2</sup> « Le bonheur, dans le sens relatif où il est reconnu comme possible, est un problème d'économie libidinale individuelle » dans *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.75

<sup>3</sup> Aurelien Barrau, thèse « Anomies : une déconstruction de la dialectique de l'un et de l'ordre, entre Jacques Derrida et Nelson Goodman » - soutenue le 20 janvier 2016 à Paris

moins heureuse, plus ou moins douloureuse, dans le plaisir et au-delà. L'inconscient fonde le Sujet et signe sa structure dans un Discours. Ce Discours inconscient au Parlêtre de loger sa jouissance dans le Discours de la civilisation qui l'a structuré en le colonisant. L'inconscient, c'est donc la solution qui vaut pour Un seul, solution trouvée pour satisfaire la poussée pulsionnelle du corps parlant dans le monde des hommes. L'entreprise, elle aussi, est un monde d'hommes et de femmes qui logent leur jouissance singulière inconsciente dans le Discours commun de l'entreprise.

Pour avancer sur le sujet de la RSE, je vais m'appuyer sur ma pratique : des interventions lors de détresse psychique dans l'environnement qui nous intéresse ici, l'entreprise. Avertissement néanmoins : les chemins que les personnes en souffrances ont effectués lors de leur accompagnement orienté par la psychanalyse ne valent pas comme modèles. Ce sont des exemples, comme quand on dit « par exemple ». Je partage ici le travail que deux personnes ont mené pour écrire un savoir renouvelé sur elles-mêmes. Ces résolutions élaborées au cas par cas ne valent pas pour tous et pourtant elles parlent de séparations libératrices qui sont rendues nécessaires lors d'événements qui font traumatisme. Et qui actualise des pertes traumatiques, fragilités qui sont à l'œuvre chez chaque Un, qui parfois resurgissent au fil des événements qui font violence et harcèlement. Chaque accompagnement tente donc une réécriture de discours inconscient là où il est mis en échec. Une remise sur rail de la solution de jouissance personnelle dont l'inadaptation à la norme du vivre ensemble a fait « tomber hors du monde » - pour reprendre la formule de Nathalie Zaltzman<sup>4</sup>. Une mise hors du collectif, hors de la civilisation, vécu comme 'injuste' et incompréhensible, comme honte.

Chaque cas est en même temps un témoignage du malaise dans la culture et de souffrances contre lesquelles la RSE essaie de prévenir par ses processus, ses règles, son Discours. Le Discours de la RSE a pour ambition d'endiguer ce malaise dans la culture, en invitant l'ensemble des parties prenantes à être plus responsables. Dans cette optique, la psychanalyse peut-elle être un recours ? Pour répondre, de ce qu'est la RSE.

### ***RSE : point de vue analytique -***

Qu'est-ce que la RSE ? La RSE vise à permettre aux parties de notre monde d'être plus *responsables*, c'est-à-dire d'apporter des *réponses* raisonnables : responsable du social, donc des autres, du collectif, mais également du sociétal, donc de ceux au-delà de la stricte entreprise et de ses logiques économiques. Être responsable c'est produire des réponses là où il y a problème : le problème des harcèlements, des violences, des inégalités sociales... La RSE défend ainsi un programme pour être responsable des hommes et arrêter de jouer l'enfant qui ne pense qu'à son intérêt auto-centré et court terme.

### ***RSE Imaginaire -***

La RSE vise et conduit vers un monde apaisé, de concorde, équilibré. Du point de vue analytique, on entend une forme d'idéal : comme un rêve où la violence serait traitée, ainsi que les inégalités, la haine. Un monde meilleur en somme ? Sans jugement, la psychanalyse range ce type de pensée dans le registre imaginaire, au même titre que les rêves : une forme de désir de réalisation qui efface les limites de la réalité – fin de la castration symbolique et des lois. Le registre de l'imaginaire fait référence, chez Lacan à l'image de nous-même dans le miroir, une image qui produit une illusion de complétude, qui nous captive dans une fausse totalité rassurante, maîtrise d'un seul regard. L'imaginaire est une dimension essentielle du psychisme en ce qu'elle fait fonction de Semblant : l'imaginaire permet de se projeter dans ce qui semble ainsi cohérent, de « donner du sens » comme on dit. L'imaginaire voile suffisamment les trous d'une réalité qui apparaît dès lors cohérente et que l'on peut investir. La dimension imaginaire du Discours de la RSE, de ce point de vue, est nécessaire pour permettre la relance d'un idéal qui donne à voir le vivre ensemble, qui donne forme à une responsabilité et un projet désirable, qui donne du sens à la civilisation – en entreprise en particulier.

---

<sup>4</sup> Nathalie Zaltzman, « De la guérison psychanalytique », Chapitre 7 Tomber Hors du monde, p.184, Essais de psychanalyse, PUF 1998

## *RSE symbolique -*

La RSE, c'est d'autre part toute une infrastructure de règles, de processus. La RSE s'organise au moyen de postes nouveaux et spécifiques qui n'existaient pas (réfèrent HVT – harcèlement, violence at Travail...) ; des comportements interdits et recommandés, des bonnes pratiques à appliquer... La RSE s'accompagne d'un cadre. On trouve aussi un vocabulaire spécifique émergent, des mots et des définitions : harcèlement, violence, racisme, sexisme, burn out, bore out... Du point de vue psychanalytique, ces éléments de la RSE tombent dans le registre du Symbolique : le langage qui structure les choses, qui fait loi et interdit, qui ordonne les hommes et leurs passions. Le Symbolique qui permet de rendre commun, communicable la réalité qui sinon échappe. La dimension symbolique de la RSE fait discours : elle met en mots ce sur quoi on s'appuie collectivement et propose des compréhensions communes, partagées pour étayer et structurer la dimension imaginaire – vue précédemment.

Une armature symbolique et un voile imaginaire... est-ce suffisant pour parvenir à ce vivre ensemble de façon responsable tel que le vise la RSE ? Cela ne semble pas être si simple à atteindre que ça n'y paraît et le présent colloque en atteste. Parmi les questions qu'il pose, il y a celle-ci : comment faire en sorte de passer de la parole à l'action ? Comment faire advenir de façon efficace le projet RSE ? Comment réussir à enfin être plus responsables collectivement ? Ces questions légitimes témoignent de quelque chose qui résiste à l'ambition de la démarche RSE. Quelque chose résiste au Discours de la RSE, mais quoi ?

Répondons en nous référant à l'enseignement de Lacan autour de la notion de Réel. L'Inconscient procède du nouage à chaque fois singulier de trois éléments : l'imaginaire, le symbolique et un troisième, qui a été omis jusqu'ici : le Réel. Le Réel est un autre nom de la pulsion Freudienne. Le Réel est ce contre quoi le Sujet se cogne sans pouvoir le nommer ou l'imaginer. Pour Lacan, « Le Réel c'est quand on se cogne »<sup>5</sup>. C'est le réel qui fonde et oriente l'écoute analytique. Le Réel est au cœur de l'expérience psychanalytique en ce qu'il déborde, insiste, met en échec ces dimensions imaginaires et symboliques ; ces dimensions qui, de façon paradoxale, sont le matériau à l'œuvre pour serrer, pour nouer ce Réel. Ce nœud fait symptôme propre à chaque Sujet - chaque Parlêtre comme le nommera Lacan à la fin de son enseignement. Un nœud qui permet de faire lien dans le discours civilisé ; un nœud qui, non opérant, désarrime l'individu, (le Sujet de l'Autre), le laissant dans la détresse et l'exclusion sociale.

Dans l'entreprise, le Réel déborde le symbolique et l'imaginaire qui tentent de rendre responsable, de le civiliser. Cela permet de concevoir différemment, un angle mort à la RSE. Les événements de burn out, de souffrance et d'arrêt de travail liés à la violence, qui mettent certaines personnes dans un état où elles ne peuvent plus penser, incapable de travailler avec les autres peuvent être abordés par cet angle de vue du Réel inconscient et celui du mode singulier de nouage inconscient qui parfois est bousculé, qui est en déliaison, fait souffrance.

Ainsi, si le Discours RSE est respectable dans son effort de civilisation, il butte par le fait même que lui échappe l'inconscient. Il peut même être vu comme un effort pour parer à l'inconscient. Le discours de la RSE organise les personnes, mais manque les Sujets (de l'inconscient) et la dimension réelle de l'inconscient. La RSE est effort de responsabilisation compréhensible, utile pour le vivre ensemble, pour le travailler ensemble. Mais l'inconscient échappe à tout discours commun imaginaire et symbolique ; il fait obstacle au discours raisonnable de la RSE, fut-il armé de processus, de définitions, d'évaluation objectives et quantifiées, rationnelle. La RSE tend à l'universel, au global, et prétend recouvrir le discours inconscient de chaque sujet, qui, en tension, revient en contrebande.

Rappelons ici que pour Lacan, Le Discours, c'est ce qui fait lien social pour le Sujet<sup>6</sup>. Le Discours du Maître, qui nous intéresse ici, se fonde sur un agent, qui fait Maître pour un autre, et qui en exige une production. Il permet d'organiser le vivre ensemble, se situer contre, pour lui, mais de s'orienter.

---

<sup>5</sup> Pour Lacan, le Réel, c'est quand on se cogne (séminaire III). Le sujet se cogne contre quelque chose qui n'est pas figuré. « Lorsqu'on se cogne la tête et que ça sonne creux, ce n'est pas forcément le pot qui est vide »

<sup>6</sup> On lira par exemple Lacan *Le séminaire livre XVII - L'envers de la psychanalyse*, Ed. Du Seuil, 1991

Cependant, un Discours de la culture, fût-il celui de l'appel à la responsabilité sociétale, met de côté le singulier, le réel de l'inconscient de chaque sujet. L'inconscient est le discours du sujet, un autre discours, qui est consubstantiel d'un rapport de tension face au discours social, générant ce que Freud a appelé un malaise dans la culture de l'époque<sup>7</sup>.

Notre expérience de l'entreprise nous a parfois montré qu'au-delà de cette tension 'normale', structurelle, entre le Discours du Sujet et celui du social, les règles et systèmes mis en place au nom de la RSE peuvent avoir des effets délétères paradoxaux. La RSE, qui édifie un Discours qui tente de résoudre les revendications des individus, à force de n'avoir pas d'oreille pour le Réel des Sujets, se fait déborder par ce même Réel qui fait retour, et trouve satisfaction dans la souffrance, au-delà même du principe de plaisir. L'application des mécanismes de RSE, appliqué de façon technique conduit parfois à une aggravation des tensions, et produit des situations d'impasse où un espace en écart doit être aménagé. C'est là que l'écoute intervient. Pris dans l'implacable rationnel et factuel des processus de lutte contre les violences et harcèlement, des personnes ne trouvent plus le moyen d'exprimer ce qui insiste et les met en souffrance. Des procédures harcèlement qui sont instrumentalisées, qui sont des outils au service des passions et luttes de pouvoir. Il arrive ainsi que, plutôt que de mettre d'accord tout le monde et faire autorité, les processus RSE mettent de l'huile sur le feu, bâillonnent les souffrances renforcent les clivages en entreprise.

Dans les cas que nous allons voir, ce sont des salariés jusque-là considérés comme exemplaires dans leur sens des responsabilités qui deviennent accusés de comportements irresponsables, et qui deviennent l'objet d'attaques au nom de la RSE, au nom de la protection contre les harcèlements ou autre violence.

Nos cas vont ici essayer de mettre en lumière comment la psychanalyse, son éthique du sujet, sa méthode et son cadre, peuvent-être un recours dans des cas où la boussole de la « responsabilité sociale » ne fonctionne plus. La psychanalyse est une méthode qui écoute le discours inconscient et permet d'œuvrer contre les pathologies de la norme-mâle, c'est ce que nous essaieront d'illustrer.

A la suite de ces cas, nous nous poserons par la suite la question suivante : la psychanalyse va-t-elle pour autant dans le sens de la RSE ?

## **2. Aller là où le discours de la RSE ne répond plus : Exemples d'accompagnements à l'écoute du discours singulier.**

Donnons ici quelques cas illustrant des accompagnements pour lesquels la demande émanait des représentants de l'entreprise : des RH, des responsables de dispositif HVT, les responsables directs des personnes en souffrances parfois. Je me présente comme psychologue, en m'assurant que le signifiant psychanalyste soit entendu. Cela pour faire un écart d'avec le discours de l'entreprise, et évitant toute attente précise en méthode, ou définition d'objectif. Ce sont des cas, on l'a dit, où les discours RH ou RSE, dans leurs approches rationnelles et leurs processus de gestion des hommes, touchent une impasse... et où la part responsable inconsciente du Sujet constitue un détour qui a jusque-là été « tu », laissé de côté.

### ***Première illustration d'accompagnement :***

#### ***Nadine ou 'Fermer la porte sans la claquer'***

Nadine est accusée de harcèlement et est en souffrance. Elle travaille dans une grande association du domaine social. Elle est responsable d'équipes depuis près de 20 ans, est reconnue pour son sens du devoir, sa fiabilité, son engagement et sa volonté de toujours apprendre. Pleine d'énergie et d'enthousiasme pour son travail, elle est souriante et charmante, aime le théâtre et, je dirais, aime se montrer « tout feu tout flamme ». Un conflit a éclaté avec un membre de son équipe. Attaquée, elle s'est défendue en lançant des pics comme elle sait le faire. Les choses se sont envenimées : les syndicats ont rapidement saisi la situation pour prendre parti et épauler la salariée qui est devenue plaignante ; une deuxième personne de l'équipe s'est à son tour jointe à la mise en cause, pour des motifs de nature différente, cause désormais portée par les syndicats. Les syndicats ont monté un

---

<sup>7</sup> Freud, *Malaise dans la culture*, 1929

dossier pour mettre en cause Nadine sur ses comportements managériaux. Selon la RH, les syndicats, alliés avec le CHSCT, mènent depuis plusieurs années une guérilla presque systématique contre l'encadrement de l'association. Dans ce contexte, Nadine estime de son côté que le CHSCT est maltraitant à son égard, et elle se défend comme elle sait faire, en jetant de l'huile sur le feu, par des erreurs et débordements d'émotions, en public de surcroît. L'affaire, qui est allée en prudhomme, reconnaît l'existence d'un harcèlement moral en 1ère instance. L'entreprise attend la décision en appel.

Pour la DRH, en dépit du jugement, le cas de harcèlement n'est pas avéré et le dossier référence n'est pas équilibré. La salariée qui s'estime harcelée mettrait à mal chacun de ses managers successifs, depuis bien longtemps. Quant à la deuxième personne, elle instrumentaliserait l'affaire pour des combats personnels contre l'entreprise non résolus. Le directeur, qui connaît Nadine de longue date, et qui l'a vue évoluer en responsabilités, estime qu'elle est un bon élément, fidèle et fiable : suffisamment responsable, il l'assure, pour continuer à compter sur elle. Au moment où il m'est demandé d'intervenir pour accompagner Nadine, celle-ci ne peut plus travailler, est en arrêt maladie. Elle est confuse et ne sait plus expliquer clairement le déroulé des événements. Lors de notre première rencontre, elle exprime que quelque chose « d'injuste » s'est passé, qu'elle est blessée. « Je me sens maltraitée ». Elle s'emporte : « je n'arrive plus à aller de l'avant. ». Quant aux excès en public qu'on lui reproche, elle répond : « Je n'arrivais plus à respirer ».

La RH est en situation délicate : « Nadine est touchée ; on doit se préoccuper d'elle car elle a sa place dans l'organisation ; on doit l'aider à surmonter ces condamnations ; on doit avoir notre responsabilité en tant qu'entreprise ».

### ***La parole de Nadine : « J'aime bien être Zorro qui venge »***

Nadine viendra 8 fois dans l'espace d'élaboration libre que je lui propose. Pas d'objectif, sinon celui qu'elle puisse 'trouver une place qui lui convient mieux' - formule ouverte que j'utilise sciemment pour aménager un cadre qui fait écart avec les attentes de l'entreprise.

Un travail permettra de déployer ce qui constitue sa trame narrative personnelle, trame qui organise le désir qui s'est déchiré. Il sera question d'enfance bien sûr. En particulier de rébellion face aux parents, de fuite. De porte qui claque pour s'échapper du domicile parental, en emmenant sa plus jeune sœur : un acte qui fait fierté, émancipation inaugurale. Il sera question de l'angoisse de subir, mais également de force personnelle, son recours pour réagir. Le tout exprimé dans un style d'expression souvent théâtral. « J'aime bien être Zorro qui venge » dit-elle en se levant à moitié de son siège pour tendre le bras et mimant de se transpercer. Une impulsion, une vivacité qui ne me laisse pas indifférent. Un effet qu'elle perçoit ; elle s'excuse pour les gestes très expressifs qui la mettent en scène et le rôle qu'elle joue avec un plaisir démonstratif.

Il sera question, moment important, d'une frustration liée à une étape professionnelle qui s'était grippée. Bien qu'ayant réussi un diplôme déterminant 3 ans auparavant, elle ne s'autorisait pas à prendre le poste de Directeur d'établissement qui lui était désormais accessible. « Je suis restée au bord de la piscine » dit-elle. Au fil des séances, elle décidera de reprendre le fil de son désir, celui d'une ambition figée dans l'agressivité contre les figures qui font autorité : comme si être rebelle lui barrait la possibilité d'être directrice. La personne qui l'avait accusée de harcèlement lui aurait dit lors d'un entretien individuel : « tu as des chaussures pointues... c'est la preuve que tu es méchante ». Une provocation qui a su faire mouche. Il y avait une pointe de vérité dans cette pique. Énoncer cet événement anodin fera effet de vérité subjective : elle y verra, en miroir, l'envers du plaisir qu'elle retire en maintenant le rôle de celle qui dénonce les abus de pouvoir. De là, elle se mettra en chemin de réécrire son désir de commander, de tenir tête, mais à sa façon, en accueillant son propre dynamisme... en intégrant ce que cette situation de conflit a dévoilé en elle d'angoissant : celui d'être maltraitante. Une ombre au tableau personnel valorisant qu'elle accepte de regarder et sur lequel elle s'appuiera pour produire une image moins figée du « chef » ; une image retouchée, nous allons le voir, qui lui permettrait de mieux assumer son propre style imparfait de responsable.

### ***Lâcher l'objet de haine, préserver le manque de son Désir***

C'est en choisissant de partir de l'entreprise « la tête haute », à 54 ans, qu'elle s'autorisera à assumer un poste de Directeur dans une autre structure associative. Avec l'impression d'accepter de perdre quelque chose, de partir d'un domicile qui l'a fait grandir et qu'elle quitte au bout de vingt ans, en baissant la garde. Elle fait le choix de perdre pour trouver un manque, relancer son objet de désir. De ce conflit qui faisait traumatisme en réanimant des scénarios douloureux anciens et dont elle s'était sortie avec un costume de Zorro, elle nomme ce qui faisait blessure narcissique et restaure une histoire qui la contient. Les ombres au tableau ont pu être mises en paroles. L'environnement de l'accompagnement a été suffisamment fiable pour lui permettre de tamponner cette angoisse réveillée par l'énonciation qu'elle a déployée autour de son enfance, son travail, sa vie. Nadine a fait une reprise de son histoire, se réappropriant ce contre quoi elle se cognait sans l'identifier, ce qui se répétait de façon inconsciente et impérieuse. Elle a pu ainsi trouver un meilleur emploi à ce mouvement pulsionnel d'engagement, en se donnant un rôle de responsable qui devient autorisé. Elle a retrouvé un désir propre qui fait lien avec le collectif : une place qui lui convient.

### ***Zorro peut-il être Directeur ? Une histoire ré-écrite, une jouissance ré-appropriée***

A la fin de l'accompagnement, elle témoigne d'une position différente sur les événements. Elle exprime que ce qui l'avait mise hors-jeu (en arrêt de travail) et avait rompu le lien avec le collectif a changé de nature : « c'est grâce à ce qui s'est passé que je suis maintenant directrice ». Parler dans ce cadre non dirigé lui a permis de réajuster un désir interdit, devenu souffrance : elle décide de ne plus céder sur son désir, de s'autoriser à baisser la garde pour être responsable. Le poste de 'Directeur' était un signifiant contre lequel elle ne savait qu'être en rébellion. Les passions et conflits dans lesquels elle s'est laissée entraîner lors de cette affaire font partie de son histoire maintenant. Elle l'assume et peut passer à la suite, endosser un poste de façon moins systématiquement fantasque, plus grave peut-être, mais à sa façon, sans trahir son histoire. Pour Nadine, la séparation d'avec cette entreprise « maternelle » fait 'issue libératrice'. A la fin de l'accompagnement elle dira : « je veux fermer la porte de mon entreprise, sans la claquer ». On entend ici une 'blessure humanisante' : Nadine a un peu perdu du Semblant de son costume superbe, mais elle a gagné en liberté d'interprétation. Son discours est moins pétrifié à une identification, moins 'tout puissant', mais fait la place pour de la mesure, et cela lui permet à nouveau de respirer. Peut-être est-elle plus 'responsable' de son incomplétude. Elle peut dès lors peut-être plus facilement être responsable des autres sans devoir les maîtriser par son rôle maintenant décompleté. Moins collée dans cette identification de Zorro, elle garde pour lui un amour moins impérieux et plus tendre. Lors de la dernière séance, dans une demi-excuse narquoise (une petite dose de plaisir provocateur ça ne fait pas de mal !), elle prévient : « Je ne me changerai pas ». Elle semble néanmoins volontaire pour replonger dans le tableau de son histoire. Se levant pour partir : « Pour la suite, je vais essayer d'être moins vengueuse ou dure, mais je ne promets rien » lance-t-elle non sans panache, en riant.

### ***Deuxième illustration d'accompagnement :***

#### ***Florent – 'Nettoyer les écuries d'Augias'... et les hommes avec***

Florent est directeur financier de la filiale d'un grand groupe industriel. Je l'ai accompagné à la suite d'une investigation pour harcèlement dont il a été l'objet. Cette alerte a été portée par les délégués syndicaux qui ont été sollicités par une employée de l'équipe de Florent. Le constat de l'investigation laisse les choses équivoques, indécidables : les témoignages révèlent qu'il y a matière permettant de parler de harcèlement. Mais il est également accordé que Florent, lui aussi, peut dire qu'une personne l'a harcelé. Une lecture globale fait ressortir que la situation de l'organisation était propice au conflit, et pointe des manquements et torts à de nombreux niveaux de l'organisation. C'est l'arrivée dans la filiale de Florent, financier dynamique et 'pressé de bien faire' qui a, semble-t-il, fait s'enflammer ce terrain miné : les coups bas ont été nombreux, et impliquent plusieurs personnes. Le Directeur Général, en accord avec les RH décide qu'un accompagnement soit proposé à Florent qui est en arrêt maladie. Ce DG, qui dit apprécier les compétences et l'engagement de Florent me confie : « J'aime bien travailler avec Florent, mais il faut qu'il intègre la fragilité des autres ». Je ne peux m'empêcher de penser à la propre fragilité de ce directeur qui se sent en partie responsable des souffrances vécues par ses équipes. Il rajoute : « Il faut l'aider à comprendre, il en aura besoin pour



ses prochaines responsabilités ». De son côté, Florent fait entendre qu'il y a une injustice : « Il ne faut pas confondre exigence et harcèlement » clame-t-il avec colère. Mais dans le même mouvement, il accepte l'accompagnement et explique son choix de travailler avec moi, « à cause de votre étiquette psy et hôpital » précise-t-il.

### ***« J'entame mes 100 jours »***

Florent arrive au premier rendez-vous fidèlement voilé dans l'image stéréotypée que les financiers donnent souvent à voir : boutons de manchette, col amidonné, coupe soignée lui confèrent un certain maintien. D'emblée, il entame cette image sur un ton de confession : « Je suis cramé, je ne peux plus penser, me relancer ». Il a une petite quarantaine, est passé par des cabinets d'audit prestigieux, puis a rejoint l'entreprise actuelle pour laquelle, ces dix dernières années, il a su répondre aux attentes des dirigeants et rapidement gravir les échelons. Il se défend et invoque une injustice. Il reconnaît être allé au-devant d'une impasse mais maintient sa position avec force, et ne veut rien regretter. « Je me suis mis face à un mur... mais j'ai été pro », réclame-t-il, l'air sévère, comme s'il luttait contre une demande de se repentir. Il parle de manipulation, de trahison de la part de sa direction. Florent avait voulu faire évoluer sa carrière en allant sur le terrain pour encadrer un département financier, ceci après des années passées au siège social, à mener des missions au service de la direction générale. Il précise que la mission que la maison mère lui avait confiée était de « nettoyer les comptes » de cette filiale. Une filiale de taille modeste mais avec activité avant tout internationale. En poste, il explique qu'il découvre très rapidement « des cadavres dans les placards » : il cite des accords malhonnêtes, des fraudes, des pratiques 'illégales' avec des partenaires sur des territoires outremer. La situation est « exécrable » commente-t-il. Il veut aller vite « pour changer ce qui n'a pas été fait depuis plus de vingt ans ». « J'entame mes 100 jours ! » se rappelle-il.

### ***Nettoyer les écuries d'Augias... et les hommes avec***

Mais à peine lancé, il se heurte à une résistance du système (à moins qu'il ne la déclenche). Un noyau d'anciens se forme de façon silencieuse pour s'opposer à son dessein, à ses méthodes et processus nouveaux. À ce qu'il véhicule probablement aussi. Plusieurs personnes se désolidarisent de son action, et ceci jusque dans le conseil d'administration. Mais c'est plus particulièrement la lutte frontale déclenchée par un membre de son équipe, par ailleurs syndiqué, qui va envenimer et faire dérailler les choses. Ce collaborateur ne suit pas ses consignes, contourne les procédures, et assumera de ne pas répondre aux 'ordres' formels répétés de Florent. Celui-ci a été choqué par cette expérience qu'il nomme « insubordination » : un mot qu'il exprime avec effroi, du bout de ses lèvres tremblantes. L'insubordination, signifiant lesté d'un mal indicible qui renvoie Florent à la rencontre avec un impossible. Cette « insubordination » déclenchera l'angoisse pour Florent alors qu'il fera le constat que cet 'abandon' est en écho à celui qu'il n'a voulu voir venir : son supérieur, le DG, qui fut au départ très soutenant et accueillant, avait, lui aussi, arrêté de l'appuyer. Ce chef qui, au départ de la mission, se portait garant, solide allié, prend ses distances lui aussi. Le DRH se range dans le camp 'ennemi' et lui fait le reproche public de bousculer les hommes par sa volonté de remettre en cause une organisation collective qui avait eu cours jusqu'alors. Julien ne lâche rien, s'acharne à remplir la mission confiée par la direction générale : il veut transformer vite et voyage sans se ménager, dans les différents pays où l'activité de l'entreprise l'amènent. Il s'engage, avec résolution, à honorer sa mission et à commander aux autres dans un contexte de plus en plus hostile. Finalement accusé de harcèlement, la cellule dédiée déclenche une démarche d'investigation qui est confiée à un cabinet extérieur. S'ensuivent témoignages, rapports, tentatives de médiations... Florent 'craque' nerveusement et est arrêté par la médecine du travail. Un accompagnement individuel lui est proposé.

Lors de la réunion qui clôturera l'accompagnement, le directeur général, son supérieur, confiera : « Par la fenêtre de mon bureau, je te voyais souvent descendre fumer sur le trottoir, seul ».

### ***La narration du tableau personnel : « j'ai été élevé à la dure »***

Florent accepte facilement l'espace de parole que je lui propose. Le tableau qu'il peint de lui-même passe par la figure intimidante d'un père énarque qu'il a peu vu. « J'ai été élevé à la dure » dit-il, l'air sombre, plongé dans des souvenirs actifs – il me semble alors éluder toute émotion, comme pour éviter reproche ou regret. Il décrit un environnement familial où la réussite de chacun est une valeur forte, une nécessité même. Aîné de deux frères, il s'octroie une place familiale valorisante par une

voie classique : il réussit dans des études sélectives, et par ses succès en compétition, en particulier au tennis. Au travail aussi, il veut aller vite et dit aimer que les choses soient « propres, les plus honnêtes possibles ». Au fil des séances, son discours témoigne de loyauté, mais également de manque d'affection. A l'endroit de sa mère, il émet une plainte : « elle ne m'a pas pris dans les bras depuis 40 ans ». Il se ressaisit en revendiquant une droiture des règles : « on nous a donné les armes pour rentrer dans la norme et la transmettre ». Une sentence qui fait commande énigmatique. Sa grande sœur est l'objet de toute son admiration. Elle est un modèle par sa réussite professionnelle et son exemplaire assurance : un poste dans la finance également, des responsabilités plus importantes que les siennes – mais il dit qu'il n'ose pas lui demander conseil et sa femme l'en dissuade. Il redoute de se conformer à ce qu'elle lui conseillerait. Une voix interne contradictoire le met en garde de ne pas suivre cette voie de l'ambition. Interrogé sur ce que lui évoque le chemin pris par ses deux plus jeunes frères, il évoque le choix de la « liberté ». Liberté qu'il a évitée pour lui-même, préférant la sécurité - dit-il. Ils sont « entrepreneurs », et lui a choisi la continuité : « On ne gaspille pas ce qu'on a reçu des parents, il faut le transmettre de façon infaillible ». J'entends cela comme un acte de foi. Une valeur d'alliance filiale qui a probablement été mise à mal lorsqu'il est arrivé dans cette filiale (justement) du groupe, cette 'famille autre'. A peine arrivé à son poste, il dit avoir « vite vu qu'il y avait un écart culturel important entre le siège et la filiale » ... Un écart avec la « maison mère » d'où il est issu.

### ***L'ombre au Tableau***

Pour Florent, l'accompagnement est l'occasion de revenir sur ce qui, du conflictuel, est resté impensé, refoulé. Le passage par l'énonciation de son histoire large, personnelle, lui permet de revisiter les événements récents au travail, et de réécrire les rôles joués consciemment et ceux rejoués inconsciemment. Son point de départ est que, pour cette mission, il a joué justement son rôle de Directeur financier : « je me suis attaché au respect de la norme » (Règles et bonnes pratiques financières). Mais l'espace de parole l'amène à parler de ses difficultés, avec ses enfants, ses fiertés personnelles et liens affectifs, ses doutes, son engagement dans la pratique religieuse. Parler de lui-même a des effets : il nomme librement là où il trouve satisfaction : au travail, il est avant tout à l'aise pour être responsable de missions d'audit qu'il réalise en direct, pour un supérieur qui lui donne une confiance privilégiée. S'ensuit ce qui, à l'inverse fait déplaisir. Lui revient une expérience, ratée celle-ci : une place de chef d'équipe qu'il n'a pas su bien gérer. La narration de ses réalisations professionnelles raffermi son estime et, reconnu dans sa valeur et la légitimité, il ajoute : « j'ai peur d'avoir des responsabilités d'équipe ». Parle-t-il d'une crainte de se voir encadrer, à son tour, « à la dure » ?

Il évoque également les moments de lutte sur plusieurs séances. Entendant sa propre parole qui déroule la guerre intestine à laquelle il a participé, il découvre l'étendue impensée du mal-être traversé sans l'avoir jamais réalisé. Au début de la séance suivante, il commence en expliquant avoir parlé à un 'ami de sa communauté religieuse' : « J'ai fait un burn out ». Il verbalise ce qu'il a refusé de voir. Il confie : « J'en aurais eu honte avant », puis explique : « C'était la performance au dépend de ma santé, et celle de mon équipe ».

Il a repris désormais le travail et l'accompagnement continue. Remis sur pied, ses griefs se focalisent sur son chef. Florent juge que celui-ci ne l'a pas assez soutenu pendant la période où il s'est épuisé. Il me demande s'il ne devrait pas en faire le reproche à son DG. Je l'invite à commencer par maintenir le débat dans cet espace de parole, afin de 'faire avec' ses pensées émergentes, avant d'agir dans l'entreprise. L'enjeu de l'accompagnement, celui d'obtenir un 'effet de Sujet', ne passe-t-il pas par la suspension de l'agir dans la réalité pour permettre une 'action psychique' ? Un temps pour comprendre, avant le moment de conclure. Ici, il s'agit de subvertir le discours qui le gouverne – en l'occurrence une répétition de la rivalité contre un 'Père'. Les éléments de réalités montrent que le chef a failli de sa place de responsable. Mais est-ce là 'sa' vérité ? Cette expérience récente est-elle le fruit du hasard ? Que penser du fait qu'il ait préféré avancer seul contre tous, plutôt que d'ajuster son action, ou de demander de l'aide explicitement à son supérieur ? Qu'en est-il de l'ambition de vaincre là où le 'chef' abdique... Peut-on entendre un plaisir ambivalent à livrer combat, si ce combat permet de se faire apprécier de la figure d'autorité qui ne s'atérmoie pas ? Une impression d'inquiétante étrangeté. Une ombre au tableau se profile pour Florent. L'aide qu'on ne lui a pas

concedée lorsqu'il évoque son enfance a peut-être été retournée en faiblesse qui barre l'amour ? Une haine de la faiblesse introjectée en quelque sorte, haine qui sert de domicile psychique solide. Un souvenir d'enfance survient à Florent : allergique au pollen, il ne peut pas passer la tondeuse dans la maison du jardin... il entend le reproche de son père : « ce n'est pas pour ça que ça doit t'empêcher d'aider les autres ». Sa mère ne dit rien.

Cette ombre au tableau fait remonter les souffrances affectives refoulées derrière l'identification à l'infailibilité. Florent en vient au cours des séances à revisiter les événements qui l'ont conduit à l'impasse et l'accusation de harcèlement. La parole a fait se télescoper ses convictions religieuses fortes, son éducation stricte, son goût de la compétition, ses engagements sociétaux, ses combats secrets pour un enfant malade... il entend sa 'musique' personnelle qui l'a infailliblement, fidèlement commandé jusqu'à l'épuisement. Le normal est apparu comme sa norme-mâle-ité.

***« Je me sens très responsable, parfois hors de ma responsabilité »***

Ce mur contre lequel il disait au départ ne pas regretter de s'être cogné, peut ainsi être entendu comme le mur du réel, celui de la répétition dont on ne veut rien entendre. Peut-être que quelque chose peut s'écrire de nouveau, une parole qui réintègre ce qui avait été laissé en souffrance, hors mots. La reconnaissance du burn out douloureux, maintenant reconnu, donne un autre éclairage à la colère contre le chef que Florent accusait d'abandon, de lâcheté. Lui, certes, a persévéré. Mais, moins défendu, il convient : « je retiens l'idée de la responsabilité ; je me sens très responsable, parfois hors de ma responsabilité ». Puis : « Mon chef s'est préservé, moi j'ai fait le *sale* boulot, lui il a levé le pied, on disait qu'il allait peut-être partir, quitter la filiale. Moi, je me suis investi, j'ai pris plus de responsabilités, alors que ce n'était pas les miennes, de responsabilités<sup>8</sup> ; j'ai pris le costume, ça n'a pas plu aux syndicats ». Il conclut au sujet de la relation avec son chef : « On a eu une relation exclusive avec mon DG... je me suis laissé séduire... si c'était à refaire j'aurais plus inclus les autres ».

***Mouvement dépressif et ressaisissement narcissique***

Le détachement de la garantie que lui procurait l'identification à la dureté ouvre la voie à une position nouvelle : disposé à accueillir sa fragilité, il confie, contrit : « Je n'ai pas le charisme pour diriger une équipe ». N'entend-on pas un mouvement dépressif, la perte d'une splendeur illusoire, qui, dans le même temps, signe un gain d'espace pour son existence ? - plus humaine. Une possibilité de souplesse nécessaire pour investir de nouveaux liens ?

Dans un mouvement de ressaisissement narcissique, il revendique ce qu'il a accompli : « J'ai nettoyé les écuries d'Augias ». Il se rassemble, mais son itinéraire de parole a produit un 'effet de Sujet', un déplacement du Sujet inconscient. Son discours est moins monolithique, et il est moins dupe de son propre mode de jouissance. « Je suis très responsable, parfois hors de ma responsabilité ». L'énonciation d'une nouvelle version de l'histoire lui permettra peut-être de jouer plus librement en 'costume' de responsable, sans répéter les mêmes symptômes.

En fin d'accompagnement, son désir se relance, ainsi que son ambition : il s'apprête à refermer l'introspection, à replonger dans son tableau, dans sa scène sociale. Il décide de poursuivre, ailleurs, ce qui lui donne satisfaction : obéir à un chef sur une mission dont il se sait expert. Il prend de la distance d'avec les conflits de la filiale, qui ne sont plus de sa responsabilité, et se met en quête d'un emploi ailleurs dans le groupe. Il trouvera rapidement quelque chose qui lui ressemble et où il peut à nouveau employer sa dynamique propre : une mission très exposée, une mission pour la direction financière de la maison mère. Retour à ce qu'il connaît et le séduit. Mais il se méfie d'une relation qui serait trop exclusive avec son futur chef, tout en haut de l'échelle du pouvoir. Il rappelle l'intérêt pour lui d'établir une alliance avec d'autres que son chef, afin d'éviter l'isolement de la compétition. « Quitte à ne plus être le meilleur fils » dit-il. Florent repart ainsi avec un 'savoir', il s'est réapproprié sa propre pulsionnalité et tente d'en être plus responsable. Il devra être attentif à la répétition de vouloir faire 'couple illusoire' (c'est mon terme ici) avec ce qui fait père.

---

<sup>8</sup> Peut-être l'idée de prendre la place de son chef en partance lui a traversé l'esprit et inspiré de s'impliquer plus encore ?

Florent a ainsi mis en parole une histoire qui est plus ancienne que les événements. Ce travail lui a permis d'intégrer une participation inconsciente aux événements. Il a décomplété son discours interne, et projette son désir grippé ailleurs ; la situation pathologique du discours norme-mâle rejouée en entreprise se trouve dégonflée.

### **3. La psychanalyse recours contre les pathologies de la normalité dans les organisations**

#### ***Quels enseignements de ces cas d'accompagnement ?***

Tout d'abord, c'est l'effet bénéfique de l'exercice d'une parole libre qui retient l'attention. L'accès à un espace qui fait écart d'avec le discours de l'entreprise et sa demande de conformation. Dans ces accompagnements, il n'y a pas de contrainte d'objectif fixé par l'entreprise ou une mesure comme cela se pratique avec le coaching ou les accompagnements de performance. L'accompagnement ne donne pas d'autre réponse que le maintien de l'espace pour la parole, ou la relance de celle-ci. C'est l'écoute d'une énonciation, d'une parole sans réponse symétrique qui a donc des effets sur le sujet en souffrance : le sujet entend son discours, et découvre ce qui est dit, ce qu'il défend, ce qu'il n'entendait pas de lui jusqu'ici. Le psychanalyste ne lui renvoie pas une autre parole, ne se positionne pas en ami, en conseil, en professeur ou directeur. Il ne renvoie pas à une place dans le social, ne porte pas un discours extérieur qui ferait dialogue de deux personnes en miroir, comme dans toute discussion de la vie de tous les jours. Ici, le psychanalyste s'efface afin d'éviter de tenir un autre discours en miroir de celui qu'il réceptionne, et qu'il relève, par le silence ou la scansion, parfois l'interprétation qui relance de ce qui est dit. Le sujet en vient ainsi à faire un contour, à cerner ainsi quelque chose qui est de l'ordre de sa vérité singulière, de son discours de Je qui devient celui d'un Autre tel qu'il se l'est construit.

En revenant sur leur parcours, professionnel, personnel, de façon libre, les sujets tissent leur histoire et élaborent quelque chose qui leur appartient, de façon jusque-là inconsciente : ce qui était inconscient en partie devient l'Autre en eux. Ils entendent une chose qui est de leur fait, et qui fait résonner une responsabilité inconsciente. Dès lors, ce qui paraissait injuste survient d'une façon moins extérieure. Dans les cas vus précédemment, les personnes en souffrance passent ainsi de la place de victime qui déplorent ce qui leur arrive à une réappropriation de la part non fortuite du cours des choses : quelque chose de plus ancien fait retour et leur revient.

Les personnes qui acceptent de s'engager dans ce type d'accompagnement – l'entreprise leur propose - sont ainsi amenées à reconsidérer ce qui s'est produit dans l'événement accidentel et qui a déclenché une crise subjective. Survient l'idée que quelque chose qui a fait accident pour elle-même. Dans ce qui a fait traumatisme lors de ces accusations de harcèlements, elles entendent l'écho de quelque chose de plus ancien et qui est déjà connu. Le traumatisme des situations violentes en entreprises ont un statut différent lorsque l'angoisse ressentie convoque une représentation qui a fait traumatisme de façon originaire. La situation de détresse (*Hilflosigkeit* de Freud) témoigne des défenses, du moi du sujet (S. Freud. Inhibition, symptôme, angoisse 1926).

Aussi sommes-nous attentifs à ce que va recouvrir le mot « injuste », qui revient quasi systématiquement au début des accompagnements. Les personnes se plaignent d'avoir été l'objet d'une injustice. Jusque-là, tout allait bien, elles étaient exemplaires dans leur engagement. Et puis, pas de chance : une mauvaise rencontre. Pour la psychanalyse, le hasard n'est hasard qu'à méconnaître ce qui est à l'œuvre. Ce qui se présente sous forme de hasard, de mauvaise rencontre, a à voir avec le destin personnel inconscient qui se révèle : « Ce qui se répète, c'est toujours qui se produit comme au hasard : « C'est à quoi nous, analystes, ne nous laissons jamais duper, par principe »<sup>9</sup>. Certes, on ne peut tout réduire à un déterminisme inconscient, et il y a des facteurs de réalité, des facteurs externes au sujet, sociologiques, de pouvoir qui sont à l'œuvre et que lequel le sujet ne peut qu'encaisser, impuissant.

Mais dans les cas qui nous intéressent, et pour lesquels nous intervenons, la démarche orientée par la psychanalyse permet de faire advenir la part de répétition qui accompagne le Sujet. Une répétition

---

<sup>9</sup> Séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Lacan, 1973, p. 65. Seuil

qui s'impose, fait règle pour lui, une loi singulière. La personne entend qu'une musique interne l'habite et que la compréhension n'est que partielle, qu'il est un sujet divisé.

Les cas exposés précédemment tentent de montrer l'effet produit chez les sujets qui mettent en parole leur langue singulière. La mise à jour par l'énonciation, d'une contrainte inconsciente, produit une relance dynamique de ce qui était figé dans une pure répétition. Ce qui était recherché dans cette répétition chute et fait place à un manque subjectif renouvelé. La « mise à jour » (comme nouvelle version) du manque-à-être impulse une relance de Désir. L'objet qui était celui de plainte se révèle ancien, caduque. Il est mis en mot comme objet déjà perdu, produit une dépression qui permet l'investissement de nouveaux objets, un désir relancé. La pulsion se met en mouvement de vie, dans une répétition inconsciente liée à des objets plus vivants, moins mortifères. Comme le dit Freud, la psychanalyse permet de mieux faire des choix, de faire un meilleur emploi de sa pulsion<sup>10</sup>.

#### ***Accompagnement psychanalytique et « jeu du tableau »***

J'aimerais ici faire appel à l'image éclairante du Tableau qu'a employée Lacan pour parler du fantasme, du scénario de vie, dans lequel le Sujet se définit, se représente autant qu'il se voile et s'asservit. Dans l'écoute des cas présentés, les personnes se narrent, se mettent en représentation. Elles révèlent le rôle qu'elles se donnent de façon consciente. Souvent des rôles qui appellent à l'amour, des rôles qui espèrent. Et puis il y a une ombre au tableau d'eux-mêmes... un mouvement qui trahit une motion interne indésirable, étrangère... angoisse. Les sujets, en bordant la chose par leur énonciation, recousent ce qui a fait effraction et le tableau retrouve fonction d'image narcissisante... avec laquelle on peut faire *Semblant*. La personne consent à se (con)fondre à nouveau dans un tableau restauré, à leur image. Nous avons assisté à ce que je nommerais la production d'un 'repentir', qui désigne, pour les artistes peintres, une modification apportée à un tableau en repeignant sur la partie qui ne plait pas. Le Sujet se fond le lien social avec cette version reprise de leur histoire.

Un tableau qui permet, comme le dit Freud, de trouver un meilleur emploi pour sa pulsion, c'est ce que Nadine et Florent ont fait, chacun à leur manière. Pour Nadine, il s'est agi de passer d'une position de Zorro qui conteste l'autorité (hystérique dirons certains), au choix d'assumer de prendre des responsabilités de directeur qui sera responsable pour les autres. Pour Florent, il s'est agi de la position volontaire de nettoyer les écuries à fond (obsessionnelle dirons certains) à celle moins collée au père et plus ouverte à la fratrie en ne travailler pas seul, et en étant plus responsable des autres.

Nadine et Florent ont, chacun à leur façon, vu de plus près la pulsionnalité qui le met en mouvement ; ils ont bordé par la parole l'ombre qui provoquait l'angoisse ; et se sont réinvesti dans le social, ont investi des objets de travail (mission, projets, ambitions...) de façon moins symptomatique pour eux-mêmes... et moins symptomatique pour le groupe également.

Dans quelle mesure la démarche d'espace analytique décrite au travers de ces deux cas mène-t-elle à un rapport plus 'responsable' du Sujet avec le social ? Au-delà des apaisements pour les personnes accompagnées, nous faisons l'expérience d'effets plus étendus, au sein de l'entreprise.

#### **4. Quelle fonction la psychanalyse peut-elle jouer dans le lien en entreprise, dans les enjeux du vivre ensemble que vise la RSE ?**

Nous estimons que la démarche psychanalytique, consistant à écouter le Sujet de l'inconscient, n'est pas sans effet sur le malaise dans le collectif de l'entreprise. La psychanalyse ouvre la voix au questionnement et à un certain desserrage de ce malaise, à sa traduction. La souffrance que certains éprouvent de façon aiguë, et qui sont ici accompagnés, parle d'un malêtre qui s'étaye de la culture d'entreprise qui a cours. Ceux qui 'entrent en crise' sont en quelque sorte le symptôme visible du malaise sociétal de l'époque. Dans cette perspective, prendre soin du Sujet c'est prendre soin de la civilisation, de la forme qu'a pris le malaise « actuel ». Ce n'est pas par hasard si ceux qui font l'objet

---

<sup>10</sup> Freud : « La tâche de l'analyse n'est pas de rendre impossible les réactions morbides, mais d'offrir au Moi malade la liberté de se décider pour ceci ou cela », dans la note de bas de page de *Le Moi et le Ça*, 1923, Petite Bibliothèque Payot, p.108

d'un burn-out sont les mêmes qui, bien souvent, sont exemplaires dans leur façon de suivre le discours d'engagement, de service-client exemplaire, de qualité totale... Aussi, l'entreprise, qui d'un côté encourage l'excellence et la performance, rappelle en même temps le discours de « qualité de vie au travail », d'équilibre de vie personnelle et professionnelle...

### ***RSE et psychanalyse... quel voisinage face au malaise dans l'entreprise ?***

On pourrait se demander si la RSE et la psychanalyse n'ont pas un enjeu voisin : les deux tentent un traitement du symptôme qui naît de la conflictualité inhérente du rapport du Sujet avec la civilisation qui a cours. La RSE invite à prendre soin des autres, des personnes, à être responsable des humains, elle est d'emblée en porte à faux avec le discours de d'atteinte des objectifs de croissance de l'entreprise qui prône le client roi – ou l'actionnaire. En réalité, nous allons le voir, RSE et psychanalyse ont des places et fonctions qui sont plutôt à l'envers l'une de l'autre. Si la psychanalyse vise des solutions individuelles, en contrebande, la RSE s'appuie sur des discours universels en permanences augmentés, élargis. La RSE et la psychanalyse rament-elles dans le même bateau ? Quel rapport entre RSE et psychanalyse ?

Nous pouvons dire que s'il y a un rapport entre RSE et psychanalyse c'est un rapport étranger et équivoque autant que de voisinage. Un rapport de force dialectique, qui est source de débat. *Dé-bat*, au sens étymologique, c'est-à-dire ce qui évite de se battre. La psychanalyse introduit un désaccord avec le discours (entreprise, société...) qui s'impose au sujet. La psychanalyse explore ce qui conteste et 'fait plainte' contre ce que le discours estime 'responsable' de faire. Cette possibilité de désaccord subjectif invite au traitement par la parole, la mise en mot de ce qui fait violence et reste en souffrance. C'est le propre de la psychanalyse qui se fonde sur le conflictuel plutôt qu'elle ne l'évite ou le recouvre de conduites recommandées.

En effet, l'intrication autant que le malaise irréductible entre le Sujet et le collectif ont toujours été au centre de la préoccupation de la psychanalyse. Ceci dès la découverte de Freud qui a découvert la psychanalyse en écoutant les manifestations énigmatiques des femmes appelées hystériques – femmes dont les souffrances corporelles contestaient par le corps et les affects le discours et les interdits sur le sexuel. Des femmes dont les corps disaient par un langage sans mot leur refus de l'embrigadement impensé de l'époque. L'époque de la fin des empires en Europe, propice à chute patriarcale de l'époque. Freud a établi que d'une part, psychisme individuel et psychisme sociétal sont toujours liés, jamais séparés : « la psychologie individuelle est aussi, d'emblée et simultanément, une psychologie sociale »<sup>11</sup>. Et d'autre part il y a un malaise irréductible entre le Sujet et la civilisation : « L'évolution de la civilisation, se paie d'une perte de bonheur, du fait de l'accroissement du sentiment de culpabilité »<sup>12</sup>. Mais chacun va y trouver des arrangements, des symptômes, des satisfactions coupables. En suivant sa seconde topique, Freud explique que les exigences nouvelles de la civilisation constituent un Surmoi supplémentaire pour le sujet : « Le Surmoi d'une civilisation, comme celui de l'individu instaure de sévères exigences idéales et qu'en n'y satisfaisant pas l'on s'attire en punition une « angoisse de conscience »<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Dans *Psychanalyse des foules et analyse du Moi* (1921) Freud indique : « L'opposition entre la psychologie individuelle et la psychologie sociale, ou psychologie des foules, qui peut bien à première vue nous paraître très importante, perd beaucoup de son acuité si on l'examine à fond. (...) Dans la vie psychique de l'individu pris isolément, l'Autre intervient très régulièrement en tant que modèle, soutien et adversaire, et de ce fait la psychologie individuelle est aussi, d'emblée et simultanément, une psychologie sociale, en ce sens élargi, mais parfaitement justifié. »

Dans *Malaise dans la Culture*, il indique que le Surmoi individuel se constitue à partir de l'introjection des interdits sociétaux, de la morale de l'époque. Il indique qu'à l'inverse, la société est la somme des sublimations individuelles qui se sont imposées au fil du temps comme modèle pour l'ensemble des hommes.

Il y a donc une collusion entre le discours de la société, et celui de l'inconscient des individus. Freud dira que le développement des individus (ontogénétique) reprend le parcours de de la civilisation (phylogénétique).

<sup>12</sup> Freud *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.155

<sup>13</sup> Freud, *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.167

### ***Il n'y a pas de « rapport sexuel » entre le Discours RSE et la psychanalyse***

Lacan, lecteur de Freud, a exprimé ce ratage du rapport entre l'individu avec le collectif (le Sujet avec l'Autre) de façon beaucoup plus structurelle, dénuée des métaphores et des mythes qui ont été les moyens employés par Freud. Lacan résume la problématique avec cette formule : « il n'y a pas de rapport sexuel »<sup>14</sup>. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de rapport exprimable par un Discours complet, qui permettrait de réconcilier de façon satisfaisante la tension du Sujet avec la demande de l'Autre, ou de possibilité de nommer la pulsion avec le langage. Le Sujet ne peut que se satisfaire d'une illusion de sens au rapport avec l'Autre. Le Sujet est fondamentalement un « manque à être » (que Lacan nomme alors parlêtre) et c'est la solution que chacun se bricole pour trouver son mode de satisfaction dans le social qui fait la structure psychique et habitat pour le Sujet de l'inconscient.

Ce constat de rapport inévitablement boiteux entre le Sujet et le collectif est-il accablant ? Il n'y a pas moyen d'avoir une RSE qui marche et rende les personnes responsables du vivre ensemble ? Qu'il n'y ait pas de réponse valable qui puisse satisfaire tous, pour la psychanalyse, de façon paradoxale, c'est au contraire un appui. L'impossible devient une cause, un appel à l'action... l'action psychique.

### ***Deux conséquences qui propulsent le discours de la psychanalyse***

Cet aphorisme de non-rapport sans appel conduit à deux conséquences qui éclairent et fondent la fonction de la psychanalyse dans son rapport avec la civilisation :

Première conséquence. C'est vouloir, à tout prix, faire rapport avec le Discours de l'Autre, qui induit le symptôme. En effet, vouloir faire régner un Discours sans entame, en maître, fut-il la RSE, n'est pas sans produire du mal-être par le fait même qu'il pose la norme et interdit des modes de satisfactions subjectives, anormales. La jouissance subjective qui serait autre est refoulée au profit du respect de ce qui fait norme. Le discours s'impose précisément là où il y a un impossible - sauf à provoquer le retour du refoulé de façon douloureuse, symptomatique et inconsciente chez ceux qui n'en répondent pas. Pour Freud, « Le bonheur, dans le sens relatif où il est reconnu comme possible, est un problème d'économie libidinale individuelle »<sup>15</sup>. La RSE, dont l'intention est noble et le 'sens bon' est évident, véhicule un discours dont les individus s'emparent pour construire leurs rapports de force : aimer, s'inspirer, mais également se détester, être en rivalité. Et plus la règle RSE est mesurée, plus les comportements modèles sont rationnels, objectifs, factuels, mesurés, plus le discours sera en difficulté pour aborder les situations de débordement, passionnels, qui sortent du cadre. La norme du scientifique trace le territoire de l'anormal et donc du symptôme dès que son discours rejette ce qui sort de la norme. C'est le propre de la science que d'indiquer qui est dans la norme et donc qui est 'hors la loi' : l'occasion de corriger, de combattre ; mais aussi, pour d'autres, l'occasion de dénoncer, de haïr... au nom de la RSE.

La deuxième conséquence de ce non-rapport du Sujet avec le collectif, est le corollaire du premier : c'est une 'saine' *séparation* du Sujet d'avec la demande du Discours de l'Autre qui apaise la tension et le mal-être. Dans cette veine, la psychanalyse a pour projet de permettre au Sujet d'extraire une solution singulière, qui ne vaut que pour lui, là où la règle s'imposait comme une norme. Le discours insistant de l'inconscient, qui fait lui aussi norme imposée, a pioché à sa façon dans le discours commun pour en faire sa propre langue inconsciente. Il est donc salutaire pour ceux qui souffrent, de trouver un rapport qui desserrerait de la soumission à l'impératif de leur Discours inconscient. Se décoller, faire un mouvement pour que ce discours 'lâche un peu' le Sujet. Les deux exemples donnés plus haut ont tenté d'illustrer des cas où il y a eu un travail de « décollage » d'un discours inconscient qui en réponse à la réalité des événements, est devenu radical, surmoïque, persécutif pour le Sujet. La parole autorisée, sans censure grâce à la libre association, qui fonde la méthode analytique, donne la possibilité au Sujet de décoller de son Discours, de le questionner, de l'ébranler de ses certitudes. De cette manière le Sujet retrouve un espace pour du nouveau, du JEU, du JE. Il s'agit d'une possibilité de réaménager son mode de satisfaction pulsionnelle, de trouver un mode de jouissance

---

<sup>14</sup> La phrase complète est « Il n'y a pas de rapport sexuel », c'est-à-dire pleinement satisfaisant du corps pulsionnel dans la structure du langage.

<sup>15</sup> Freud, *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.75

réaménagé, et que l'application des lois subjectives soient desserrées, parfois réécrites en partie, en tenant compte de l'histoire et des événements, du réel qui a fait irruption sans pouvoir être symbolisé, intégré. Par ailleurs, on a vu qu'à l'origine de ces cas d'accompagnement se trouve le dysfonctionnement des processus de RSE : des processus de dénonciation de harcèlement qui débouchaient sur une haine débordante jusque-là vécue en silence. Les approches processuelles du malaise dans l'entreprise trouvent limite et dépassée par les passions ingérables. Les méthodes prévues pour gérer les harcèlements sont parfois récupérés par certains comme instrument de lutte et de haine au sein du collectif.

Dans ces cas, c'est au contraire une isolation du sujet en souffrance qui a permis une reconstruction : arrêt de travail, et, nous l'avons montré, accompagnement. Il a fallu une mise en pause, à distance, de l'application des procédures de lutte contre le harcèlement et la violence pour permettre à des personnes de retrouver 'leurs' esprits et sortir de la souffrance. C'est ainsi l'espace consenti par les RH, et l'acceptation d'un accompagnement externe, tel que celui décrit plus haut, qui a permis de dénouer les discours devenus persécutifs pour le Sujet. Les RH ont ainsi donné du jeu là où il y avait procédure uniforme, et ont ainsi permis un espace de pensée libre et créatif pour questionner les discours qui font norme. C'est l'acceptation de concéder un espace Tiers, en marge du Discours collectif qui permet le travail thérapeutique sur le Discours subjectif. Les responsables d'entreprise ont accepté l'ouverture d'un accompagnement qui fait un écart avec le Discours de l'entreprise et de la RSE, et autorise ce décollement. Cet espace de 'pensée autre' donne la possibilité que s'écrive ce qui, inconsciemment, ne s'entendait pas, et donc permette de le nommer, d'avoir des effets sur lui. Ce qui 'ne cesse de ne pas s'écrire' et se répète, selon la formule de Lacan, s'écrit un peu.

### ***Psychanalyse, envers du discours du Maître***

Revenons à la question du rapport de la psychanalyse et du discours qui fait norme. De façon paradoxale, c'est la souffrance issue de cette tension qui se révèle nécessaire pour relancer ce qui de ce qui fait loi et règle du vivre ensemble soit dé-battu par la parole d'un sujet en souffrance. C'est la fonction et la place de la psychanalyse que de déconstruire le discours qui fait culture pour le Sujet autant que malaise pour le Sujet dans la culture. Les Discours qui font norme qui font « Maître » pour qui s'y aliène : celui de l'économie, de l'entreprise, de la famille, d'une communauté de genre, d'une appartenance à un groupe social, à une place de salarié ou de dirigeant... Pour Lacan, la psychanalyse est l'envers du discours du Maître, l'envers de la loi symbolique, de ce qui nous gouverne et est partagé pour faire autorité et régir le vivre ensemble.

### ***Exemple de discours consubstantiel du malaise : « Être un manager responsable » des autres***

Prenons un exemple de Discours en entreprise qui pourrait tomber dans celui de la RSE : la demande d'être un manager responsable, exemplaire. Responsable de son équipe, de ses équipiers, de leur bien-être, de leur équilibre. Nous remarquons que l'évolution sémantique qui a eu lieu au cours des époques pour cerner ce que doit être un chef (le signifiant du Maître) témoigne d'un élargissement continu du périmètre de responsabilité. Le champ d'exigence qui incombe à celui qui tient la place de chef s'est étendu. A défaut d'un travail épistémique poussé, faisons ici un exercice de pensée simplifié – certes un peu 'mythique' comme le ferait parfois Freud avec son Père de la Horde). A l'origine des temps, un bon chef ne répondait probablement que de son bon vouloir voire de son bon plaisir ; la part de loi qui s'imposait à lui était très limitée et s'accordait beaucoup à la limite de sa force ; pendant longtemps un bon chef était élément ou dur, peu remis en cause par d'autres considérations que de préserver un équilibre qui le maintenait en place. C'était ainsi, on avait de la chance ou pas de chance avec son chef. Puis la révolution industrielle a incité les chefs à être des patrons, qui s'occupent des besoins de ses salariés, afin de les motiver en améliorant les conditions de travail. Plus tard, il y a eu des exigences d'accompagnement des salariés, il a été question d'être un manager qui motive, soutient les salariés. Cela ne suffisant pas, c'est le 'manager coach' qui est devenu le modèle à intégrer : il fallait dès lors acquérir un savoir sur la compréhension de la personnalité des salariés afin de s'y adapter. Le manager est ainsi devenu responsable de ses salariés dans des sphères toujours plus intimes. Eric Albert, psychologue, a ainsi écrit un livre qui s'intitule



« Le Manager est un psy »<sup>16</sup>. Nous y sommes ! L'entreprise et ses managers sont aussi responsables du bien être des hommes en entreprise. Comprendre les autres et être un psychologue est désormais de la responsabilité du manager : il lui faut donc composer avec les autres de la façon qui leur est la plus satisfaisante individuellement. C'est un progrès pour le vivre ensemble, pour le collectif, certes. Mais c'est également une responsabilité en partie impossible à satisfaire pleinement pour celui qui s'y colle. C'est peut-être pour cette raison que le Discours en entreprise trouve des noms qui sont toujours plus étranges et complexes, et dès lors, difficiles à s'imaginer et à incarner : le dernier terme décrivant le Chef que je connais est l'apparition du « Servant Leader ». Une innovation de la langue managériale qui ouvre sur un champ de responsabilité pour le moins ambigu. VUCA<sup>17</sup> pourraient dire certains. Pris à la lettre, le 'Servant Leader' invite à subordonner le chef aux autres, le chef qui répond aux demandes des autres. Les demandes de l'ordre de la RSE dans son volet social pourraient en faire partie, ce qui rendrait la réalité du chef délicate : comment être le serviteur de l'équilibre de vie, du respect des genres, de la prise en compte des priorités des individus sans mettre à mal son rôle de responsable des résultats ? On entrevoit facilement la part de problème irrésolu que ce nouveau Semblant induit. Tenter de répondre à la lettre à ce Discours qui enjoint les individus à être des Servant Leader rend fou... Pour autant, la création de nouveaux signifiants dans la novlangue managériale est l'effort de décrire un vivre ensemble, d'écrire la culture, celle du Discours de l'entreprise<sup>18</sup>. Certains expriment leur enthousiasme en entendant ces concepts. Est-ce parce qu'ils maintiennent une illusion nécessaire ? Ces signifiants nouveaux ne recouvre-t-il pas un impossible qui cache une injonction sans limite à ce rôle de chef ? De quoi se faire des nœuds aux cerveaux pour ceux dont la performance sera mesurée à l'aune de ce nouveau standard lors de l'évaluation annuelle. Voilà de quoi illustrer le non-rapport que le Discours de l'entreprise voile.

### ***Psychanalyse comme recours du malaise de la 'norme-mâle' en entreprise***

Quel rapport, dès lors, peut-il y avoir de la RSE avec la psychanalyse, dès lors que cette dernière tente son extension dans le malaise en entreprise ?

Nous pouvons dire que la psychanalyse n'est pas protagoniste de la RSE en visant la « paix » collective. Ceci par le fait qu'elle n'est pas dupe de l'illusion des Discours qui voilent les Sujets. Elle est à l'écoute des Sujets qui sont toujours en rapport ambivalent et en tension avec les Discours qui définit le normal commun : Discours de l'entreprise, de la RSE, de l'Inconscient. La psychanalyse n'est pas dupe du refoulement pulsionnel qu'exige tout discours, y compris celui respectable que soutient la demande de RSE. A. Lebovits-Quenehen le résume avec cette formule : L'homogénéité d'un groupe ne s'obtient que par exclusion de ceux dont le mode de jouir diffère de la norme qui domine »<sup>19</sup>.

La psychanalyse n'est pas antagoniste la RSE pour autant. Elle n'est pas contre l'entreprise comme collectif qui a pour mérite de proposer un 'travailler ensemble'. Elle sait que ce que le Sujet se fonde sur la demande de l'Autre, et qu'il se construit une version personnelle du Discours ambiant. Elle sait que les Sujets se soutiennent de Semblants : l'imaginaire et les identifications, les fantasmes, les idéaux... puisés dans la langue commune. Le Sujet édifie son Discours inconscient en s'arrimant à celui du collectif afin de faire partie du train de la civilisation. Le Discours de la civilisation, un maître dont on ne choisit pas la demande, mais qui permet au Sujet d'espérer, d'aimer, de se battre, de construire. Le Discours sociétal permet de faire groupe, de tenir ensemble, en contrebande. Il est le lieu faussement logique et raisonnable qui permet à chacun d'y loger son mode de jouissance singulier, d'y soutenir son propre discours inconscient.

---

<sup>16</sup> Le manager est un psy, Eric Albert et Jean-Luc Emery, Edition d'organisation, 1998

<sup>17</sup> Acronyme managérial récent qui incite à s'engager dans ce qui est « Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous »

<sup>18</sup> Il serait cependant important de voir qui est à l'origine de ces signifiants nouveaux et de qui ils parlent, ce qu'ils servent justement, ce qui dépasse mon propos ici.

<sup>19</sup> Lebovits-Quenehen, Actualité de la haine, une perspective psychanalytique, Navarin Editeur, 2020, p. 10.

Ni pour ni contre le discours collectif, la psychanalyse peut être un recours lorsque ceux-ci ont des effets 'normopathiques' sur les Sujets. La psychanalyse peut faire fonction de desserrage des Discours, contre les pathologies de la norme des Discours quand ceux-ci sont l'occasion pour le Sujet d'une jouissance devenue mortifère. Dans ces cas-là, nous tombons sur la dimension surmoïque de la Jouissance. Quand ces discours sont l'occasion pour le Sujet de s'y soumettre de façon aliéner de façon douloureuse, compulsive, de s'y débattre, comme on l'a vu dans les cas exposés plus haut. Quand le discours du 'bon manager responsable' et engagé devient impérieux pour le Sujet au point de l'expulser hors de la civilisation, dans la honte. Quand le Discours de l'entreprise ne peut plus être garantie pour préserver un vivre ensemble civilisé sans exclure certains et leur Discours irréconciliable.

Comme le formule J.A. Miller, « la psychanalyse n'est pas révolutionnaire, mais elle est subversive »<sup>20</sup> : « La psychanalyse n'est pas révolutionnaire, mais elle est subversive, ce qui n'est pas pareil, (...) à savoir qu'elle va contre les identifications, les idéaux, les signifiants Maîtres ». La psychanalyse est donc un moyen de trouver une solution valable pour Un, pour un Sujet, pas pour tous. Elle peut être la voie vers une solution qui convient au sujet qui n'a plus de JE, rendu sans voix par le Discours qui le fonde. En dépliant la parole même du Sujet, la méthode analytique permet de soumettre à la question cet Autre en soi, ce discours du maître inconscient, celui qui domine et s'oppose aux règles ; ce Sujet qui, dans le même temps, puise dans le Discours, dans la culture, dans le Symbolique, dans la loi qui s'impose et fait norme. La méthode psychanalytique peut, pour celui qui s'y prête, faire advenir une parole qui résiste au Maître, un temps, suffisamment pour avoir des effets sur le rapport au maître. Faire bouger ce Maître auquel lequel le Sujet certes, s'aliène, et à partir duquel il s'oriente, trouve un sens, mais ce maître dont, dans le même temps, le Sujet se plaint d'y trouver insatisfaction, obéissance, frustration et souffrance. La psychanalyse tente de réaménager le symptôme, ce compromis qui fait nœud entre le rapport impossible du Sujet avec la civilisation. Ce symptôme qui permet de donner un destin au Réel pulsionnel qui répète sans cesse l'exigence impossible à satisfaire.

### ***Donner un nouveau statut au symptôme plutôt que le haïr et vouloir l'éliminer***

Dans son livre *Actualité de la haine*, Anaëlle Lebovits Quenehen soutient le point suivant : « Une des difficultés est que la mise en place de solution et processus prêts à l'emploi, usant de critères objectifs et faisant appel à des valeurs universelles ne peuvent que viser à mettre les personnes face à une demande d'obéissance à la norme-mâle, la norme dominante ». En effet, trouver une explication que tout le monde comprend, qui explique les choses avec une langue commune, conduit à raviver la souffrance de ceux qui se sentent incompris justement dans leur situation singulière non prise en compte dans les discours et processus. A. Lebovits-Quenehen rappelle que la haine rêve d'un monde sans différence, ou l'autre est mon semblable : et en contrepied, elle prône que « se satisfaire de sa singularité, voilà une proposition qui défie à elle seule toute prétention à l'uniformisation qui s'enracine dans le racisme le plus commun »<sup>21</sup>. Et pour se satisfaire de sa singularité, il faut la supporter, et donc la nommer. C'est une écoute du sujet qui le permet, c'est-à-dire du Sujet de l'inconscient.

A. Lebovits-Quenehen le dit clairement en ces termes : « Loin de viser l'abrasion du symptôme dont un sujet se plaint, la psychanalyse permet au symptôme d'accéder à un nouveau statut, non sans effet de satisfaction. Le symptôme psychanalytique n'est pas une tare à rééduquer afin de normaliser le sujet, qui s'en plaint... il ne disparaîtra pas au cours des séances. Il s'agit plutôt de promotion à un statut différent de ce symptôme : un accueil à cette différence qui est en chacun, unique. Il s'agit de donner une chance à celui qui souffre de rencontrer l'altérité qui l'habite, non plus pour s'en défendre, non plus pour en faire porter la responsabilité à d'autres, mais afin d'en trouver un usage satisfaisant »<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Lacan et la politique, Entretien avec J.A. Miller, Ed. Cités, n°16, 2003/4, p. 118, cité par Hervé Damase dans *Comment s'orienter dans la clinique*, Le Champ Freudien éditeur, Collection Le paon, p.32

<sup>21</sup> Lebovits-Quenehen, *Actualité de la haine, une perspective psychanalytique*, Navarin Editeur, 2020, p. 192

<sup>22</sup> Ibid, p. 92

Le discours de la RSE, même s'il vise le bien-être collectif, vise un idéal qui, s'il est poursuivi de façon systématique, technique, en devient injuste, inhumain : il oublie le Sujet et ça c'est 'injuste' ! La psychanalyse est une invitation à tenter de faire exister un mode de jouir qui est Autre que celui de répondre pleinement à la demande du maître.

## Conclusion

Alors que la RSE permet de faire lien, de faire Discours, par une exigence de responsabilité élargie à la société, elle est n'en est pas moins une demande accrue d'homogénéité, d'autorité par la norme, reprise par le discours du Sujet qui s'y réfère et s'y aliène. Dès lors, La RSE trouvera toujours sur son chemin en résistance le Sujet l'inconscient qui ne s'y retrouve que d'un compromis symptomatique, en refoulant ce qui revient. L'inconscient se structure du Discours ambiant, mais ne peut se satisfaire de ce maître quand la demande de jouissance d'un Sujet insiste et déborde. L'inconscient ne trouve pas domicile dans les seuls imaginaire et symbolique proposés qui composent le Discours. Il en résulte que la RSE est un discours de progression civilisatrice des pulsions, mais qui ne peut être pas responsable de l'Inconscient qui reste un point aveugle. La psychanalyse, qui sait manier le réel du Sujet, peut se faire recours quand la jouissance insiste au point que le Sujet est éjecté « hors du monde » (N. Zaltzman).

La psychanalyse, en reprenant le discours inconscient a-normal permet un effet de Sujet qui conduit au choix d'une solution symptomatique plus viable que celle en souffrance. Pour avoir les effets visés, les représentants de l'entreprise (RH, direction, Responsables harcèlement et violence) doivent respecter un dispositif qui garantit une mise à l'écart de la parole : la RSE et ses processus doivent concéder un espace séparé du Discours de l'entreprise. Dans les cas présentés ci-dessus, les Sujets ont essayé de trouver une issue singulière, responsable, là où les processus gestion des situations harcèlement versent dans la passion destructrice des Sujets. L'écoute analytique redonne au Sujet la parole pour traiter de sa responsabilité inconsciente. Redonner du jeu de pensée pour trouver une façon inouïe et tolérable de loger sa jouissance dans la culture, remonter dans 'le monde'. Ainsi, l'impossible du rapport entre le Sujet et le collectif est un appel à la créativité, à l'inventivité personnelle. Comme le rappelle A. Lebovits-Quenehen, ni Freud ni Lacan n'étaient optimistes, mais ni l'un ni l'autre ne s'est figé dans une position de retrait ou d'inhibition. Séparée de l'illusion d'un Discours plein et commun, face à l'impossible de trouver une marche à suivre ou un programme bien ficelé, la psychanalyse est une invitation à l'inventivité, à l'acte singulier, étranger à nous-même. « Avons-nous d'autre option que cet acte dont nous sommes avertis qu'il ne réussit qu'à rater ? »<sup>23</sup>. Rater, perdre, mais à sa façon. « L'acte où l'on s'éprouve toujours en quelque manière fou (pas fou du tout) ». Fou car autre, hors norme, mais « pas fou du tout » pour reprendre l'expression de Lacan. Un acte psychique autre à la norme, et autre à la norme inconsciente qui est en nous. Ironiquement, « la créativité », « l'innovation », « out of the box », n'est-ce pas aussi ce que le Discours de l'entreprise nous invite à faire... mais à l'envers, comme une norme ! Nous avons montré que, pour sortir des impasses, la psychanalyse peut venir en aide au Sujet et au Discours RSE, et ainsi innover pour faire un nouveau « Semblant de couple ». Un couple sans 'rapport sexuel', sans jouissance parfaite, certes. Mais pas sans joie.

---

<sup>23</sup> *Ibid*, p. 156

## **Bibliographie**

- Broudic Jean-Yves, Les « bonnes pratiques » à l'épreuve des faits, Du désir dans le soin et le travail social, Editions Erès, 2018
- Brunner Roland, psychanalyse des passions dans l'entreprise, Editions Eyrolles, 2009
- Freud (1921) Psychanalyse des foules et analyse du Moi, Quadrige, PUF, 2019
- Freud (1923), Le Moi et le Ça, Petite Bibliothèque Payot
- Freud (1926), Inhibition, symptôme et angoisse, Quadrige, PUF, 2009
- Freud Sigmund (1930), le malaise dans la culture, Editions Le Monde - Flammarion Freud
- Herfray Charlotte, Les figures d'autorité, Editions Erès-Arcanes, 2008
- Lacan Jacques (1955), Séminaire III, Les psychoses, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1964), Séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1969) Séminaire XVII, L'envers de la psychanalyse, Seuil, 1991
- Lacan Jacques (1972) Séminaire XX, Encore, Seuil, 1975
- Lebovits-Quenehen Anaëlle, Actualité de la haine », Navarin Editeur, 2020
- Zaltzman Nathalie, De la guérison psychanalytique, Epîtres, PUF, 1998
- Winnicott Donald. W. (1971) Jeu et réalité, préface de JB Pontalis, Folio Essais, 2002

## **Œuvre collective :**

- Lacan et la politique, Entretien avec J.A. Miller, Ed. Cités, n°16, 2003/4, p. 118, cité par Hervé Damase dans Comment s'orienter dans la clinique, Collection Le paon, Le Champ Freudien éditeur

## **Revue :**

- La Cause du Désir, Travaille ! n°99, juin 2018

## **Thèse :**

- Barrau Aurelien, « Anomies : une déconstruction de la dialectique de l'un et de l'ordre, entre Jacques Derrida et Nelson Goodman » - soutenue le 20 janvier 2016 à Paris, Archives Husserl



**TRIPTYQUE A LA FAÇON DE BACON : QUAND, DES FIGURES ISOLEES, ADVIENT LE  
TABLEAU - OU DE LA RESPONSABILITE SOCIALE EN ENTREPRISE  
UNE ECOUTE DU SUJET AU TRAVAIL DANS UNE INSTITUTION MEDICO-SOCIALE**

**Marc LASSEAUX**

Psychanalyste

Praticien en institution

Praticien du GRAAM

**Résumé :** De vouloir expliquer un Tout relève de l'idéologie, quelle qu'elle soit. Expliquer en quoi RSE serait bon pour le sujet au travail, ou soutenir en quoi cette nouvelle liturgie de l'entrepreneur responsable constituerait l'une des figures du discours du Maître, ne dit pas des clivages puissants entre la position de l'institution, la tutelle technico-politique, disons le discours politique soutenu par une forme de scientificité technique et la place du sujet, du sujet qui désire. En qualité de clinicien, qu'entendons-nous, qu'observons-nous des discours de trois groupes d'acteurs : une institution médico-sociale dans laquelle la direction a pour but de repérer et d'alléger des souffrances au travail en instituant une écoute psychologique individualisée, et des dispositifs de travail groupal ; la technostructure de tutelle et ses visées de bonnes pratiques qui, selon les recommandations de la Haute Autorité de Santé, devraient donner une place à l'usager, et guider les professionnels dans leur exercice du métier ; enfin, le sujet. Le sujet désirant pris dans son travail, ce que l'inconscient vient y inscrire et y rejouer, reléguant les bonnes pratiques dans un champ de l'étrangeté, c'est-à-dire hors des réalités psychiques du sujet. Ce que nous proposons d'éclairer, c'est qu'il faut se garder du Tout comme complétude et croire que les dispositifs mis en œuvre dans les organisations répondent entièrement à ce qu'ils visent. La problématique contemporaine de l'organisation du travail est de ne pas penser la place de l'autre, ou de la penser par des substituts, des artefacts et le discours de la volonté. De la volonté, il en faut : c'est-à-dire du projet, une visée stratégique, des intentions, des échéances et des personnes pour soutenir ces structures d'organisation et de buts. Une entreprise ou une institution trouve sa place sociale, voire sociétale en opérant ainsi, à tout le moins dans une économie organisée et d'interdépendance. Mais quelque chose échappe à la volonté, à la planification, et aux formes de pensée normalisant : l'efficacité, le vouloir, la standardisation, la gestion, la loi du chiffre. Quelque chose échappe ou plutôt s'échappe de la norme. Ce qui s'échappe de la norme s'y coltine, y butte et revient au sujet par la production d'affects ou de souffrances. Nous avons écrit trois récits. Trois récits qui, pris séparément, ne disent pas grand-chose. Mais mis en lien, y compris dans leur non-rapport, forment le tableau. Un tableau de la divergence, du clivage et de la violence, dont nous rendons compte. La violence vient de la confrontation clivée incorporée par le Sujet : d'un côté, les injonctions, protocoles et assignations et de l'autre, le désir, le lien, la subjectivation, ajoutons les repères du travail. L'écoute psychologique individualisée instituée par la direction d'un établissement médico-social, par l'espace réflexif et expressif qu'elle ouvre, fait rencontre et étayage. Mais l'institution est contingentée par le cadre normatif des tutelles, gouvernement technocratique de politiques de soins où la maladie compte plus que le malade et où les bonnes pratiques, à base de bonnes intentions et de recommandations lisses, normatives, tiennent lieu de clinique.

Nous avons pris le risque d'un inconfort du lecteur, voire qu'il nous renvoie ses propres frustrations. Si tel était le cas, nous aurions atteint l'un de nos buts : faire approcher par le lecteur le malaise des soignants, des accompagnants, et de dirigeants qui essaient de créer des espaces de liberté, de négociation d'un monde désaffecté, brutaliste, déshumanisé à force de ne le vouloir que comme monde géré.

Pour expliciter d'où nous parlons, nous faisons précéder le triptyque d'un préambule « épistémologie du sujet au travail », et d'une postface « dans l'atelier du psy », pour éclairer un tout petit peu le travailleur à l'œuvre, face au triptyque.

La référence au triptyque de Bacon renvoie aux trois toiles peintes en 1969, « trois études de Lucian Freud », représentant le portrait de son ami déformé, isolé, enfermé dans une cage.

#### **BACON'S TRIPTYCH: WHEN ISOLATED FIGURES BECOME A PAINTING OR CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY LISTENING TO THE SUBJECT AT WORK IN A MEDICAL-SOCIAL INSTITUTION**

**Abstract:** To want to explain it all comes under the name of ideology, whichever it might be. To want to explain for what reason CSR would be good for the Subject at work, or to support how this entrepreneurial liturgy would represent a figure of the Discourse of the Master, does not erase powerfull cleavage between the institutional stance, the techno-political authority, let's say the political discourse supported by a form of technical science and the place of the Subject, the one who desires. As clinicians, what do we hear of, what do we observe from the discourses of three groups of stakeholders? First, a medical-social institution whose the management strives to identify and alleviate the suffering at work by setting up an individualized psychological listening and group work approaches ; then the techno-structure authority and its demand for Good practices that, according to what these recommendations from the High Authority for Health aim at, should guarantee a place for the users, and guide the professional in their work methods ; lastly, the Subject itself.

The Subject who desires is caught in the work, the unconscious gets written again and be repaeted at work, and the good practices are being relagated into strangeness, outside the psychic reality of the Subject. What we propose to highlight is that one must be careful and avoid completeness and from the belief that these plans fully meet the needs of the organization they are implemented in. The contemporary problem of work organization at work is to fail to consider the place of the other, the Subject, or to think about it through substitutes, through artefacts and through the discourse of the willingness. Willingness is required, undoubtedly: will for the project, a strategic intent, a goal, deadlines and individuals to support these structures designed to organize and to reach an objective. Let a company or an institution take its social place and role, even its societal role, only can happen if operates this way, at least in an economy that is organized and interdependant such as our. Nonetheless, something escapes willingness, planification, standards and rules: efficiency, standardization, management, law of the numbers.

Something escapes or rather escapes the logic of the standards. What escapes the standards and bumps into standards comes back to the subject in the form of suffering, affects. We hae written three stories. Three stories that, taken separately, do not say much. But put next to each other, even with their radical differences, they make a 'painting'. A painting of the violence that we will try to report. Violence stems from communication of parallele worlds, worlds that cannot meet and be a ressource for each other. The individual psychological care organized by the head of a medico-social institution, does succeed in providing the necessary reflexive and expressive space which leads to contact and support.

However, institutions are constrained by the standards required by the authorities, the technocratic governing bodies for health policy, where disease prevails over the patient and where good practices, grounded in goodwill and flawless, standardized recommendations replace clinical work. We took the risk to generate discomfort for the reader, even that he returns his own frustrations against us. In such a cas, we would have reached our target: to make the reader get close to the discomfort of caregivers, of accompanying people, of managers and deciders that try to create spaces for freedom, for negotiation with a world thought with no individuals, brutal, where humanity has disappeared by dint of willing to manage it to the end.

To explain our standoint, we introduce our 'tryptic painting' with a preamble called « Epistemology of the Subject at work » and conclude with a postface acelled « in the painter's studio ». This with the intent to put in the spotlight the worker at work, facing the triptic itself.

The use of 'tryptic' painting refers to the masterpiece of Bacon, the artwork painted in 1969: « Three studies of Lucian Freud », showing a portrait of his friend deformed, isolated, shut in a cage.

**Mots clés :** subjectivation du travail - discours du Maître - désir inconscient - bonnes pratiques - appareil technico-administratif

## **Préambule : épistémologie du sujet au travail**

*Ce désir peut donc se définir comme un champ d'existence du sujet humain sexué en opposition à tout ce qui serait un abord théorique de l'humain, qui s'en tiendrait au biologique, au comportementalisme ou à des systèmes de relation. Ce champ du désir est spécifiquement lié à l'inconscient et à sa condition de langage.*

Pierre Jamet, le nœud de l'inconscient, nouer la clinique, Editions Erès-Arcanes, 2006

Par conséquent, poser la question d'une écoute du sujet au travail, revient à organiser un passage de la psychologie à l'écoute de l'inconscient du sujet. Qu'est-ce à dire ? Cela revient à entendre les souffrances au travail, non comme des catégories de diagnostic à partir desquelles ordonner une prise en charge. Mais à entendre le travail comme lieu de souffrances, en ce que la demande portée par l'objet concret du travail, que cette demande est barrée, et qu'en substance, le sujet \$ de Lacan, sujet divisé (clivé par des conflits internes), incomplet du fait que l'autre comble un manque, ce sujet du manque à dire et à être, de par ces processus, se trouve objet de souffrances.

Dans notre propos liminaire, à cet endroit, nous tracerons une limite. Une limite éthique et politique. Entendre des souffrances et les mettre au travail (le travail de l'accompagné n'est possible que si l'accompagnant désire qu'un travail soit produit) ne veut pas dire de renvoyer au sujet sa seule responsabilité. Dans cette hypothèse, il y aurait un dévoiement de la position de l'accompagné et de l'accompagnant, disons-le une perversion du lien du sujet au travail. A l'inverse, là où l'écoute opère, c'est sur le champ de l'assujettissement, de ce que par quoi le sujet pourrait se déprendre d'assignations ou d'aliénations qui font souffrances. Se déprendre de quoi ou de qui ? Des jeux de pouvoir et de séduction, de la demande d'amour (de reconnaissance) pervertie en une réponse objectale qui repousse et attire tout à la fois, et donc des tentatives de puissance des uns sur les autres, encouragées par une économie de la performance, une économie de la compétition. Le discours du Maître ne fait pas illusion : les concepts ordinaires du management se sont saisis à bas bruit des sciences sociales et de la psychologie, jusqu'à en vider la substance. Ils disent en creux qu'il y a un dominant et un dominé, un qui juge et un qui est jugé. Nous nous saisissons de la fameuse « résistance au changement » qui soutient encore dans bien des organisations la pensée commune managériale, de fait ce qui leur résiste, en les convoquant par des positions défensives, à résister à la résistance de l'autre, soit les prémisses de conflits.

Enfin, the last but not the least, dans le cas de l'institution que nous présentons, s'il y a souffrances au travail, cela est qu'elles sont consécutives du malaise de la culture par un écart considérable entre les exigences de la technostruture d'une organisation et de sa gouvernance, ses pouvoirs et jeux de rapports de force, et le Réel du travail. Pour l'institution que nous présentons, la prise en charge d'usagers relevant du handicap.

De notre position d'accompagnant, nous revient non seulement d'écouter, d'entendre le manque à dire, les souffrances renvoyées au sujet comme étant son inadaptation, ses insuffisances, bref le procès de sa personne sociale. Dans les cas de masochisme obsessionnel, le procès que le sujet souffrant s'ordonne pour lui-même, et donc de subvertir cette charge en solitude en une charge où les responsabilités sont séparées, et où la parole peut circuler, et dire, affirmer, s'autoriser, demander à son tour, tenir une position.

La position éthique et politique a pour but de faire advenir qu'il y a des responsabilités séparées, des processus à l'œuvre : conflits passionnels, rigidités des positions, ou positions de puissance, conflits structurels qui se transportent dans l'espace des passions et des affects, des demandes et injonctions de l'institution qui font effraction dans le langage, la culture du métier, les représentations et les idéaux.

## **Tableau 1 - Aux fondements d'une écoute des sujets au travail**

La fondation à la fin du 19ème siècle de l'institution qui nous intéresse la rattache aux établissements portés par les religions chrétiennes. Les premiers temps sont ceux d'un asile pour enfants déficients mentaux. Aujourd'hui, l'institution compte dix-huit établissements répartis en trois pôles et implantés sur un même territoire départemental. Elle emploie 900 salariés et accueille 1000 personnes en situation de handicap et des personnes âgées dépendantes.



Selon ses propres termes, l'institution inscrit son travail dans le cadre législatif et réglementaire du secteur médico-social, en particulier la Loi du 2 janvier 2002 et celle du 11 février 2005, relative à « l'égalité des droits et des chances, à la participation et à la citoyenneté des personnes handicapées ». Elle adhère pleinement à ce titre à la Charte des droits et des libertés de la personne accueillie du 8 septembre 2003.

Deux événements ont fait trauma :

- Le suicide d'un médecin sur le lieu de travail, dans son bureau,
- L'agression d'une salariée par un résident avec menace à l'arme blanche.

La nouvelle direction n'a pas reçu ces événements comme des faits séparés, qui mettraient en jeu la mise en acte isolée de personnes. A contrario, il lui semblait que l'institution se trouvait alors en insuffisance à l'endroit de réalités sociales et psychiques. Elle confia à un psychologue salarié une mission de réflexion autour de dispositifs d'accueil et d'accompagnement des salariés. L'animation de certains des dispositifs fut internalisée, quand d'autres furent transmis à des intervenants extérieurs, en réponse à une position d'extériorité comme espaces tiers. C'est dans ce cadre qu'une cellule d'écoute psychologique, dont nous assurons la présence continue, a été ouverte en 2016.

Un cadre éthique est défini : tout salarié de l'institution peut faire appel à la cellule d'écoute, quel que soit son niveau hiérarchique. Les questions et demandes des salariés se réfèrent à leur travail et à leur vie familiale ou personnelle. Etant entendu que pour la direction, la séparation privé - professionnel ne semblait pas pertinente. Le travail a des effets avérés dans le temps familial. La vie familiale ou personnelle a des effets dans le temps de travail.

Les salariés demandeurs accèdent directement à la cellule d'écoute. Les demandes sont confidentielles. L'institution n'a pas connaissance des salariés demandeurs.

L'accueil de salariés se fait au téléphone et en rendez-vous en face à face, une fois par mois. Chaque salarié demandeur dispose d'un crédit de cinq heures, soit cinq séances d'une heure. Il a été convenu que des salariés placés dans des situations professionnelles et familiales délicates ou en grande souffrance pourraient à l'initiative du tiers externe bénéficier de séances au delà du crédit de cinq heures. L'intervenant peut orienter les salariés vers d'autres intermédiaires, sociaux ou médico-psychologiques en cas de besoin.

Ainsi est fixé le cadre éthique d'une écoute de sujets au travail.

En quatre années de présence, la cellule a accueilli quarante-six salariés, soit 5% de l'effectif de l'institution. L'amplitude s'établit en moyenne à 3,7 séances / salarié pour la période de septembre 2019 à juillet 2020.

L'information des salariés par voie d'affichage et de mail présente la cellule d'écoute psychologique sans bavardage, ni promesse ou mot d'ordre.

L'une des questions en débat était de déterminer si une cellule d'écoute psychologique en tant que dispositif institutionnel était partie prenante d'une démarche de QVT - Qualité de Vie au Travail. Le point de vue que nous avons soutenu auprès de la direction était de tenir la présentation de la cellule d'écoute psychologique hors des discours institutionnels, et à fortiori du discours technico-politique des ressources humaines. Il nous semblait que, ce qui mettrait des salariés demandeurs en confiance, tenait à une proposition simple, minimaliste, mais déterminante : avoir quelqu'un (en position d'extériorité) à qui parler. Disons que nous pensions que la demande de salariés s'articulerait à un transfert possible. C'était le point de vue que nous soutenions. Il s'opposait à un accueil de salariés dans le discours de la QVT, car l'un des effets du discours plaçait tout salarié demandeur dans des déterminants institutionnels qui feraient de la cellule d'écoute tout au plus un dispositif comptoir ou dispositif guichet auprès duquel des salariés viendraient déposer du « matériau QVT ». Déposer du matériau QVT, cela aurait pris la forme de la plainte ou de la revendication auprès d'un tiers, pris ici comme médiateur des insuffisances et difficultés du travail ordinaire. Notre recommandation a été entendue. Une enquête annuelle QVT est menée dans l'institution auprès des salariés, aussi ses indicateurs renseignent la direction sur le climat social et les informations qualitatives des politiques

de ressources humaines telles que perçues par les salariés et mises en œuvre dans les services et établissements.

Enfin, la cellule d'écoute psychologique a été déplacée des locaux de l'institution et mise en extériorité dans un lieu tiers appartenant à une personne privée, sans lien avec l'institution.

Comme d'autres institutions, celle à laquelle nous nous référons connaît des remaniements organisationnels du côté de la normalisation, par les protocoles, procédures, bonnes pratiques et prescriptions. Par prescription, nous entendons la somme de recommandations qui, données comme repères, agissent en incorporation par un sujet de comportements typés. Pour rendre tangibles ce processus, citons la question de « la bonne distance », une notion propre au lien soignant - soigné, censée en elle-même soutenir un professionnel dans la non-identification au patient ou à l'usager et aux souffrances dont il est l'objet. La bonne distance ne dit rien des réalités transférentielles à l'œuvre quand des sujets au travail prennent en charge d'autres, malades, handicapés, exclus sociaux ou personnes en marge de la société. A supposer qu'un professionnel se tienne à bonne distance affective d'un patient ou d'un usager, elle ne dit pas davantage ce que celui-ci projette comme demandes et place implicite sur le professionnel figure transférentielle. Enfin, la bonne distance est souvent reçue par les professionnels comme l'expression d'une position moyenne : en quelque sorte, il leur faudrait se tenir à du lien à l'autre, mais pas trop.

Le tableau des remaniements organisationnels se prolonge par la prescription d'une pensée du management faite elle aussi de bonnes pratiques, prescriptions et comportements typés. En conséquence de quoi, le management en tant que discours technico-scientifique n'est plus l'affaire de la seule entreprise marchande. Il est devenu l'affaire de toute organisation contemporaine prise dans la normalisation de réalités sociales et psychiques complexes, dont le refus des sciences sociales constitue le trou noir.

Revenons à la cellule d'écoute psychologique. On pourrait faire le procès du choix d'un accueil de la parole de salariés et d'une mise au travail des subjectivités comme seul horizon de la cellule d'écoute. Le procès porterait sur le trou, véritable béance, de la responsabilité de l'institution en tant que le psychanalyste intervenant ne lui renvoie pas d'informations. C'est éminemment critiquable, en tout cas de la représentation communément admise d'un tiers externe opérant nécessairement par interactions entre des groupes d'influence : des salariés, des équipes et une direction.

Mais penser une écoute de sujets au travail du côté de ce qu'on appelle dans les organisations « la remontée d'informations », c'est d'une part pervertir la parole singulière de la singularité du lien au travail en données générales, et en tant que parole singulière, désigner d'emblée celui ou celle qui la porte. D'autres effets seraient à l'œuvre : invisibiliser celles et ceux venus déposer leurs souffrances en croyant faire l'inverse : parler d'eux, en les dépossédant de leurs subjectivités pour en faire « du matériau QVT », et l'atteler au discours institutionnel. Or, accueillir la singularité du Sujet au travail, c'est d'emblée accepter qu'elle existe, alors que le discours institutionnel ordinaire, celui des modèles de management, des multiples contraintes technico-économiques, des bonnes pratiques, des protocoles et autres procédures recouvrent la parole singulière et les processus de subjectivité du travail. Ce recouvrement vectorise en lui-même de la souffrance.

## **Tableau 2 - De la figure déformée du soin, du soigné et du soignant**

Le cadre législatif et réglementaire du secteur médico-social, régi par la loi du 2 janvier 2002 se réfère à la rénovation du secteur médico-social et social. Il fixe de nouvelles règles relatives au droit des personnes. La loi entend également organiser et coordonner les différents acteurs du domaine médico-social et social, et améliorer la planification.

La loi fixe les conditions et modalités de l'organisation et de la coordination en introduisant

Pour chaque institution la notion d'autorisation subordonnée au financement, et une évaluation des activités à la fois des droits des usagers et des dépenses de Santé.

Pour compléter ce tableau technico-juridique, il faut situer deux institutions :

La Haute Autorité de Santé, organe indépendant qui selon ses propres termes, éclaire les pouvoirs publics sur l'orientation des politiques de santé,

Les agences régionales de santé qui pilotent par territoire les institutions sanitaires, médico-sociales et sociales selon trois missions :

- La veille et la sécurité sanitaires, ainsi que l'observation de la santé.
- La définition, le financement et l'évaluation des actions de prévention et de promotion de la santé.
- L'anticipation, la préparation et la gestion des crises sanitaires, en liaison avec le préfet.

Les agences régionales de santé (ARS) sont des services du ministère des Solidarités et de la Santé.

Enfin, ultime structure technico-administrative dans ce tableau, l'ANESM - Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux. De 2007 à 2018, l'ANESM a produit des recommandations et bonnes pratiques pour les établissements et l'institution objet de notre communication. Selon les dispositions de l'ANESM, il s'agissait par cette organisation ad hoc de mettre en œuvre l'évaluation interne et externe des établissements des trois secteurs.

Du côté de l'évaluation interne, il revient aux établissements d'évaluer en continu leurs activités et la qualité de leurs prestations. Depuis avril 2018, l'ANESM est intégrée à la Haute Autorité de Santé.

À ce jour, la Haute Autorité de Santé a publié près de 80 recommandations pour le seul secteur médico-social, de 2008 à 2020, en incluant les publications de l'ANESM.

Toute institution sanitaire, médico-sociale ou sociale se trouve prise dans cette organisation technico-politique et gestionnaire. A quelle analyse politique cette organisation nous conduit-elle ?

En quoi une politique de la Santé relève-t-elle d'une responsabilité placée exclusivement dans le contrôle, la gestion et la prescription ?

Les établissements des champs sanitaire, médico-social et social se trouvent dans des territoires, leur histoire dans les territoires, de la culture, mettons ici pour l'institution dont nous témoignons, une culture du religieux. Ce pourrait être aussi ce que le lieu dit de la conception de la folie ou du handicap dans l'histoire sociétale et médicale, de son inscription dans des bâtiments, une distribution des espaces et une structuration de l'économie de l'institution, c'est-à-dire une nomination de fonctions et d'usages. Par exemple en hôpital psychiatrique, la psychiatrie adulte, la pédopsychiatrie, les centres médico-psychologiques, etc. Il ne s'agit pas seulement d'opérationnalité structurelle. Cela parle de la maladie et du malade, de ce qui sépare les prises en charge, de ce qui symbolise la folie ou la souffrance ordinaire et donc des lieux d'accueil, de la différence entre patients, de ce qui est supportable ou redoutable, des métiers et de leurs signifiants.

Les salariés travaillent en lien quotidien et ordinaire avec des usagers, des patients et leurs familles, des collègues et des hiérarchiques. Ce qui s'y joue relève d'une prise en charge normée au sens des bonnes pratiques et des protocoles, et des effets de la clinique, c'est-à-dire de réalités psychiques et psycho-sociales des usagers, de leurs pathologies. Faut-il le préciser de la singularité de leurs pathologies, et dans le lien quotidien et ordinaire, des effets du transfert et du contre-transfert.

Aussi quand nous parlons de patients, d'usagers et des professionnels, nous parlons de catégories. Pour autant, le lien quotidien et ordinaire entre personnes de ces catégories, s'il se trouve pris dans les effets de l'institution et de la normalisation-prescription de bonnes pratiques, met en jeu des sujets désirant entre eux, quand bien même le désir d'usagers confine au délire.

Les recommandations-prescriptions de la HAS parlent d'un endroit qui est l'utilisateur en tant que catégorie : l'utilisateur dépendant de l'EHPAD, l'utilisateur handicapé d'un IME, l'utilisateur mineur isolé migrant et ainsi de suite.

Les subjectivités à l'œuvre, les déterminants sociaux, d'un milieu social, d'une population ou encore d'une culture à l'autre, le rapport intime à la maladie et à la mort, le rapport intime au corps en tant que narcissisation du sujet sont rabattus à des données englobantes. La langue des recommandations-prescriptions y est celle de la gestion. En voici deux exemples :

- Celui de la sécurité du patient. Un article intitulé « renforcer la sécurité du patient » daté de décembre 2018. Nous en publions les premiers paragraphes.
- Le plan personnalisé de coordination en santé publié en octobre 2019, pour le secteur médico-social.

Nous en publions un extrait.

**« Renforcer la sécurité du patient - article HAS - Mis en ligne le 17 déc. 2018**

*Renforcer la sécurité des patients est un enjeu majeur de santé publique. Cela repose, pour les équipes médicales en ville ou à l'hôpital, sur une culture partagée de la sécurité et une démarche de gestion des risques. L'amélioration de la sécurité du patient passe par une meilleure compréhension de la survenue des événements indésirables associés aux soins, mais aussi de la qualité travail en équipe.*

***Qu'est-ce que la culture sécurité ?***

*La culture de la sécurité est un ensemble de manières de faire et de penser qui contribuent à la sécurité du patient et qui sont partagées au niveau de l'organisation (équipe de professionnels, établissement de santé).*

*Dans le domaine de la santé cette culture de la sécurité est un élément primordial pour mener de manière efficace des actions d'amélioration de la sécurité du patient. Selon James Reason, quatre composantes constituent la culture de la sécurité :*

- *La culture du reporting ou du signalement de la part du groupe*
- *La culture du retour d'expériences (learning)*
- *La culture juste (management équitable)*
- *La culture du travail en équipe.*

*« La culture de la sécurité c'est ce que vous faites quand personne ne vous regarde ». Health Foundation*

***Pourquoi il est important de développer la culture de la sécurité ?***

*Il est maintenant clairement établi que la cause des événements indésirables qui surviennent chez le patient est rarement liée à un manque de connaissances des professionnels de santé. Le plus souvent ils sont le fait de défauts d'organisation, de coordination, de communication et d'absence de vérification liés à un manque de culture de sécurité commune.*

*Par ailleurs, cette culture de la sécurité des équipes conditionne l'efficacité du déploiement des outils et des méthodes de gestion des risques. Elle est un socle important pour déployer une démarche de gestion des risques cohérente et pertinente... »*

***Plan personnalisé de coordination en santé***

*Outil d'amélioration des pratiques professionnelles - Mis en ligne le 02 oct. 2019*

*Le Plan personnalisé de coordination en santé est un outil de coordination générique, pour l'ensemble des acteurs. Il vise à améliorer le parcours de santé de l'utilisateur. Il planifie et personnalise les prises en charge complexes. Il favorise le développement d'une culture de la coordination, en matérialisant les bonnes pratiques collectives autour des situations complexes, et en encourageant leur diffusion.*

***Cibles***

*Il s'adresse aux professionnels sanitaires (en proximité d'équipes de soins primaires, communautés professionnelles territoriales de santé...) ou en appui de la proximité (dispositif d'appui à la coordination), aux professionnels des établissements ou services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), et aux professionnels des maisons départementales pour les personnes en situation de handicap (MDPH).*

*Il concerne tout usager du système de santé (malade chronique, personne âgée, personne en situation de handicap, précarité...) en situation complexe (dont la compréhension nécessite plusieurs professionnels).*

### **Objectifs**

*L'objectif du PPCS est de faciliter le travail en commun des professionnels tout en prenant appui sur la (les) compétence(s) de la personne concernée et de son entourage. Il aide les professionnels à planifier et à personnaliser la prise en charge (au sens du soin ou de l'accompagnement) de la personne par une analyse concertée de ses problèmes et de ses besoins non couverts, et la prise en compte de ses attentes et de ses projets. Pour cela, les professionnels sont invités à accorder une égale importance aux dimensions médicale, psychologique, sociale et environnementale.*

### **L'enjeu du numérique pour la coordination**

*Avec le PPCS, la HAS propose un cadre de référence visant à homogénéiser la coordination des situations complexes, en particulier via les systèmes d'information de santé. Elle rappelle que le PPCS ne sera utilisé que s'il est dématérialisé. Cela passera par :*

- *Son implémentation dans les plateformes numériques régionales et les logiciels des professionnels ;*
- *L'élaboration d'une nomenclature des besoins, des objectifs et des actions permettant de compléter le PPCS tout en respectant l'interopérabilité sémantique... »*

Dans ce tableau 2 que nous avons intitulé « de la figure déformée du soin, du soigné et du soignant », nous voulions faire accéder nos lecteurs à l'étrangeté, à l'inquiétante étrangeté du discours gestionnaire. D'un discours en surplomb des institutions et des personnes qui y travaillent : directeurs et directrices et chefs de service, des personnels du soin, éducatifs, de l'entretien des locaux, des services techniques, des psychologues, bref de celles et ceux qui incarnent une présence auprès d'un autre par leur corps, leur voix, leur visage, le regard, leurs paroles et leur écoute. D'un discours distant, d'un usager virtuel, d'un usager-entité catégorisée : l'Usager.

De notre place de clinicien, l'étrangeté, l'inquiétante étrangeté du discours gestionnaire opère comme une dialectique. Sans doute, se trouveraient-ils des personnes pour lesquelles le discours gestionnaire de la HAS ne soulèverait pas de questions, du seul fait que le discours gestionnaire se manifeste dans la vie professionnelle comme en famille et entre amis, occupant une place dominante dans l'horizon contemporain de nos passions et des représentations sociales du Réel, celui auquel on s'attèle chaque jour dans le lien à des objets vides, autrement dit non pas des objets de désir, mais des objets de besoins qui, pour l'essentiel, relèvent d'objets de contraintes : gérer, et si possible, le faire avec efficacité, c'est à dire à un moindre coût affectif et selon un coût économique optimal.

Donc la dialectique de l'inquiétante étrangeté du tableau 2, placé entre les réflexions éthiques de l'institution au tableau 1 et le cas clinique du tableau 3 qui nous emmène dans les souffrances de Myriam, des souffrances mises au travail par l'espace ouvert par son institution, cette dialectique procède du renversement clinique entre ce qui serait l'étrangeté des souffrances de Myriam, et l'étrangeté d'un appareil technico-administratif. De sa foi absolue en la gestion et la normalisation, une même idéologie, nous osons dire une liturgie du soin : bible d'une humaine condition aseptisée, de réalités cliniques de l'accueil de l'autre ignorées, absence du lien transférentiel entre un usager ou un patient et un professionnel en tant que visage vivant et figure symbolique, et faut-il le préciser de réalités économiques des institutions que les prescriptions de la HAS ne disent pas en tant que leur économie financière ne tombe pas du ciel, mais du jeu de la tutelle et des moyens de pression dont elle dispose pour obliger une institution.

Le malaise contemporain de la culture se trouve à cet endroit : celui d'une société gestionnaire normative tout à la loi du Chiffre et de la normalisation, même quand elle prétend dire la complexité (lire le paragraphe « Objectifs » du Plan personnalisé de coordination en santé). Un discours du maître qui se soutient du discours de la science en tant que supposée vérité statistique ou vérité d'agréments.

Si l'institution à laquelle nous nous référons s'en était tenue aux bonnes pratiques, qu'en serait-il des souffrances de Myriam, cas que nous présentons dans le tableau qui suit.

### **Tableau 3 - De Myriam, visage désirant pour l'Autre : « Tout bien faire »**

*« Le signifiant, c'est la cause de la jouissance »*

Jacques Lacan, Le séminaire Livre XX, Encore, Paris, Seuil, 1973

Nous présentons un cas clinique. Une des salariées de l'institution s'est engagée dans un accompagnement long, une dizaine de séances. Le prénom a été changé, tout comme le contexte d'établissement pour préserver la confidentialité. Le cas de Myriam soulève la question d'un surmoi sévère, d'une conformation au (supposé) désir de l'autre comme exigence infinie, point de capiton d'un « Tout bien faire ».

Tout discours pour un sujet se noue autour d'un ou de plusieurs points. Ces points sont des signifiants qui irradiant et organisent le sens pour le sujet. Grâce à ces points de convergence, le sujet trouve rétrospectivement et projectivement des repères dans la masse flottante des significations.

Le point de capiton, terme professionnel issu du métier de matelassier, indique l'endroit d'où l'aiguille entre et ressort. Pour qu'un sujet soit dit normal, il faut dans son discours de tels points d'attache qui le font tenir et personnalisent la différence entre le Je et le Moi.

Le « Tout bien faire », c'est ce qui ordonne la demande de Myriam, celle qu'elle adresse à l'autre, écoutant. Au premier rendez-vous, téléphonique, Myriam ne se présente pas, n'indique pas de demande. Elle appelle dans un moment de crise. Sanglots, mots qui se bousculent, paroles qui se désagrègent, le discours fait entendre un état de souffrances à vif, et un jugement de Myriam de ce qui la déborde, secoue son corps en larmes : « je ne dis que des incohérences ». Le Tout bien faire, qui est aussi de Tout bien dire, éclate par l'intensité de l'inhibition, un « ne rien dire » longtemps contenu, corseté, c'est-à-dire obéir, se conformer, s'assujettir, se plier à la demande de l'autre, un autre hiérarchique.

Myriam travaille comme secrétaire dans un cabinet médical de l'institution, et elle est placée sous l'autorité d'un médecin.

Dans les premiers temps de l'écoute, le Tout bien faire appartient à l'exigence infinie d'un autre placé en position autoritaire : le médecin. Sur sa scène professionnelle, Myriam se trouve aux prises avec une figure d'autorité intrusive et paternaliste. Intrusive en ce que le hiérarchique, dans le discours de Myriam, tient une place qui ne respecterait ni son travail, un travail investi de perfection, ni son monde familial et intime. A son hiérarchique, elle a demandé quatre jours de congés hors période des vacances scolaires pour se rendre dans un Center Parc - cadeau d'anniversaire de sa belle sœur - les dates du séjour étant définies par le prestataire. Le médecin aurait objecté qu'on n'organise pas de tels séjours à dates fixes, contre une organisation efficace du poste de travail et aurait demandé les coordonnées téléphoniques de la belle sœur pour lui signifier son désaccord. Myriam ne s'est pas positionnée, elle a attendu que « la colère retombe » du côté du hiérarchique. A la suite de ce récit, nous scandons une question à propos d'une relation d'emprise. La question interpelle Myriam, et déplace le discours de la scène professionnelle à la scène familiale : un mari agressif, exigeant envers ses enfants comme son épouse, jamais satisfait, fuyant lorsque Myriam lui parle de sa fatigue, de ses souffrances au travail. Au dire de son mari, elle n'est pas normale, juste bonne à entrer en psychiatrie.

A la question que nous lui posons sur son acceptation de la domination de l'autre, son point de fuite, c'est le conflit. Plus tard, Myriam dira qu'elle éduque ses enfants adolescents dans la soumission à la figure autoritaire du père, les enjoignant de taire leurs arguments quand, du père ils voudraient s'affranchir, car dit-elle, « ils risquent d'avoir des problèmes ». Myriam se conforme à une injonction de soumission infantile, et cette conformation la place en tant qu'épouse et salariée en position infantile d'une autorité paternaliste, c'est-à-dire qui décide pour l'autre ce qui est bon ou ne l'est pas, et édicte une loi exclusive : la loi d'Un seul en lieu et place d'une loi symbolique.

Du conflit fui, il est question dans le temps des premières séances. La scène familiale de l'enfance se joue dans le souvenir d'un grand père « carré » et d'un père qui (lui) faisait peur : se faire gronder, être soumise à de l'humiliation et à du dégoût de soi. Une scène infantile par laquelle Myriam lâche.

Lâche du côté des fèces : sévèrement réprimandée, elle urine sur le sol. Son père lui plonge le visage dans son urine. « C'est horrible de raconter ça, proteste Myriam. C'est la première fois que je le raconte. Ce n'est pas bien, je dénonce mon père ». Suivent des sanglots, puis une association autour du regard du mari, un regard dur et inquiétant. Un mari troué dans la parole : il ne parle pas, il crie. Une belle famille mutique, c'est ce qu'en dit Myriam.

Le passage de la plainte professionnelle à la levée du refoulement infantile ouvre à un travail de traversée du fantasme. La question n'est pas tant de savoir comment répondre au hiérarchique, question que Myriam posera dans les premiers temps de la prise en charge, mais de déplier les pensées victimaires qui lui viennent : « pourquoi j'attire ces gens-là » (des personnes autoritaires qui la maltraitent), de l'impossibilité à se placer dans une conflictualité (dire son désaccord, soutenir une position et finalement soutenir son désir). Comme si une réalité extérieure s'imposait au sujet impuissant, pris dans un destin, un objet de l'ordre d'une fatalité.

La peur du conflit en tant que conflit passionnel se manifeste dans le choix des horaires de séance. Dans le temps du confinement\*, elle choisit des moments d'absence de son mari, non pour s'assurer d'un espace intime, mais parce que s'il apprenait qu'elle consulte un psy, ce serait le retour du conflit.

*(\*en référence à la période de mars-mai 2020 durant la phase d'expansion en France de la pandémie de Covid19)*

Un acte manqué viendra faire coupure dans la jouissance victimaire, ce qui dans le discours du sujet renvoie au point de capiton Tout bien faire. Pendant des travaux ménagers, Myriam s'entaillera la main par accident. Une coupure corporelle qui aura un effet d'immobilisation pour certaines tâches, mettant Myriam dans la situation de demander de l'aide à son mari et à ses enfants, et un effet psychique : une coupure dans la satisfaction infinie de l'autre.

Le repos obligé s'accompagne d'une entrée en position dépressive, que nous entendons comme acceptation d'affects de tristesse refoulés et remisés en quelque sorte derrière le Tout bien faire. La médication par son médecin référent prescrit un anxiolytique et un somnifère.

Dans la suite du travail, de la médication en tant que signifiant, advient le souvenir de deux événements traumatiques : le suicide de son beau-père et celui de son ancien hiérarchique, médecin. La chute du Moi-Idéal nouée à la position dépressive active un affect de regret : celui de ne pas avoir été aux côtés des suicidés pour empêcher les deux passages à l'acte.

De ce temps de regret des morts, des regrets autres adviennent par associations libres : des choix auxquels Myriam a renoncé, ou qu'elle ne s'est pas autorisée : divorcer d'un mari dont elle dit maintenant qu'elle veut s'émanciper, changer de travail, avoir une vie paisible plutôt que de vouloir tout faire bien. Tout bien faire, cela parle d'une absence de conflictualité, en prenant à sa charge les pulsions de l'autre en tant que satisfaction, c'est-à-dire abaissement de la tension psychique et corporelle, tout autant de son mari que de son hiérarchique.

Des regrets, le passage au désir peut trouver une place par nos scansions et questions, d'un discours conjugué au passé par le sujet, nous les faisons réentendre au présent ou au futur. Le discours de Myriam se réaménage autour de son désir, un travail qui la valoriserait, et un début de séparation symbolique de l'Autre : parler plutôt que de se taire, dire ce qui est possible ou ne l'est pas, se tenir à distance de l'excitation pulsionnelle de l'Autre et considérer qu'il ne lui appartient pas de la prendre en charge, de la soulager par culpabilité (elle ne ferait pas Tout bien) et peur du conflit (avoir des problèmes).

### **Postface - Dans l'atelier du psy : penser le passage de la psychologie du travail au travail de l'inconscient**

L'institution pour laquelle nous intervenons ne nous a pas mandaté pour ouvrir un cabinet de psychanalyste en ses murs. Ce n'était pas sa demande. Ce que la direction de l'institution a entendu de notre proposition et des effets des événements traumatiques comme démarche inaugurale de dispositifs psychosociaux dans l'institution, c'est que l'écoute par une position « psychologie du travail » réduirait le champ de l'élaboration accompagné - accompagnant à une symptomatologie du poste et des relations de travail.

Une question que nous travaillons dans une supervision d'équipes de psychologues, pour une entreprise prestataire qui, précisément, interviennent dans le champ de la psychologie du travail. Nous en déplaçons le cas pour expliciter notre propos.

Une entreprise prestataire de services nous a mandaté pour ouvrir un espace de supervision pour des psychologues en position d'écoute de salariés d'entreprises clientes. En supervision de groupe, les psychologues du travail présentent des cas en se référant à des appels de salariés. Dans l'appel à un psychologue, tiers écoutant se joue quelque chose à qui parler, d'une parole qui ne serait pas noyée dans la parole quotidienne du travail, le bavardage défensif de collègues ou de hiérarchiques qui fuient ou rejettent des souffrances singulières, anormales, excessives au regard des comportements professionnels attendus, donc des injonctions. Ce qui se joue dans le lien accompagné - accompagnant c'est la question de l'écoute comme position inconditionnelle du psychologue, du transfert et possiblement du contre-transfert personnel et institutionnel, du champ d'investigation qu'un psychologue peut ouvrir pour un salarié demandeur.

Sur la question du contre-transfert personnel et institutionnel, nous précisons qu'il y a à différencier ce que le discours intentionnel du salarié accompagné renvoie comme contre-transfert d'angoisse au psychologue (un salarié dit vouloir se suicider dans l'heure s'il n'est pas entendu), de remémoration (une salariée fait état de violences corporelles et psychiques par son mari à une psychologue qui a traversé cette épreuve). A la différence d'un contre-transfert institutionnel que nous analysons en tant qu'effets de la contractualisation entre le prestataire et une organisation cliente. Des ambiguïtés de positions d'entreprises et d'institutions qui, en faisant appel à une cellule d'écoute psychologique, s'exonèrent de leur responsabilité et, par une psychologisation du lien au travail, masquent les rapports de force et de domination dans l'organisation, parfois la violence managériale en tant que discours du Maître qui recouvre des réalités singulières ou groupales, et laisser-faire de mises en acte : humiliations, contrôle intrusif dans le travail, abus de positions de managers, conflits passionnels jusqu'à la haine débordant le cadre du travail. Nous parlons de contre-transfert institutionnel en ce qu'un.e psychologue qui opère dans des enjeux subjectifs d'un salarié accompagné se trouve aux prises d'un champ d'écoute et d'investigation défini par le cadre contractuel. Les seules réponses qu'il-elle pourrait porter se joueraient dans le registre du guichet : prévention et orientation, ou du développement personnel, que nous considérons comme idéologie qui promeut l'individu comme seule réalité à l'œuvre du malaise dans la culture. Or une entreprise comme une institution sont traversées d'intérêts et de rapports de force politiques, nous les avons rappelés pour l'institution médico-sociale - cas de notre communication, et de jeux de pouvoir en tant qu'ils ont pour objet de maintenir des positions et des acquis, ou de les recomposer.

Donner sa place au travail de l'inconscient ne relève pas d'un idéal, mais d'une position clinique. Le cas de Myriam que nous avons présenté s'y articule. Si nous nous étions tenus à une écoute de la psychologie du travail, nous aurions attelé l'écoute de l'accompagnée à l'autoritarisme du hiérarchique, non en tant que figure fantasmatique du Tout bien faire, mais en tant que Réel (ce qui se passe) dans le champ de l'organisation du travail et des dispositions que la loi organique nomme risques psychosociaux ou qualité de vie au travail. Ce n'est pas négligeable. Ce champ de la loi organique définit des conduites et des comportements acceptables, des conditions de travail suffisamment bonnes dans les relations du travail quotidien. Il est probable que Myriam y aurait trouvé une réponse symptomatique, et faut-il le dire, la question du médecin suicidé serait restée refoulée en tant que culpabilité, une souffrance portée par la salariée six ans durant sans l'avoir mis en parole dans l'institution. Elle qui, en tant que sujet désirant, par son fantasme inconscient de puissance infantile, aurait voulu sauver de la mort son beau-père et son ancien hiérarchique.

Ecoute psychologique individualisée ouverte par une institution, thérapie sauvage ? Faire guichet et écouter une demande en tant que besoin ? On se paie vite de grands mots pour catégoriser d'autres grands maux. Entre glose incessante du médecin de Molière qui vient dire ce qu'il aurait fallu faire après que le patient fut mort, et protocole de prise en charge (le guichet), subsistent quelques questions et ce qui vient ensuite : des choix.

Que faire du visage de l'Autre, quand, selon Lévinas, l'on devient responsable de son regard ? Le psy, à fortiori un.e psychanalyste, ne peut pas grand-chose pour l'Autre. Au sens de trouver une



solution, répondre à une demande d'agir, un conseil ou une prescription. Pour autant, soutenir ne veut pas dire faire à la place de. Soutenir une parole singulière qui n'avait pas trouvé d'oreille écoutante jusque-là, voire à l'inverse comme Myriam ne trouvant qu'en regard de sa parole propre, sa disqualification par un mari fuyant et une figure hiérarchique à la structure rigide et autoritaire.

Faire retour à l'Autre de sa parole propre, celle qu'il n'entend pas ou plus, pour l'avoir désinvesti ; n'en entend que l'explicite ; n'en entend que ce qui y insiste, s'y répète, une plainte infinie ; n'en entend qu'un désir froissé, corné, mis au rebut, lente résignation.

Faire du guichet, soit ! On n'en dessine pas l'hygiaphone, mais on en pratique le mur transparent du non-transfert. Vous souffrez ? Oui, j'entends cela. Mais de quoi ? Dites et je diagnostiquerai. Vous avez une demande ? Eh bien la vôtre se passera chez un psychiatre (ou auprès de l'assistante sociale, ou du centre communal d'action sociale, ou à la médecine du travail). On a fait le job, on, c'est-à-dire l'institution. On a répondu à la QVT, aux RPS, à la RSE, au marketing interne, ou marketing RH, au risque du social washing.

Cela vient mettre un mot de fin - comme dans la cure, à un moment, ça s'arrête - à notre propos et à notre proposition autour de RSE. Pour la directrice générale de l'institution médicosociale, il n'y avait pas de programme préétabli de RSE. Pour autant, son vouloir s'inscrit dans la reconnaissance par l'organisation qu'il y a de fait des effets de rencontre entre le travail et le désir du sujet au travail, et que ces effets de rencontre ne se situent pas dans la béatitude du Tout motivation, mais de souffrances, parfois extrêmes. Tout comme de la reconnaissance de l'intégrité psychique et corporelle du sujet. Les séparations vie privée - vie professionnelle, si elles ont une existence dans un temps formel et une organisation des espaces, ces séparations font catégories et à ce titre n'ont pas d'existence clinique. Les revisiter depuis l'inconscient leur donne une substance et une épaisseur. Quand ça désire, quand ça jouit ou ça souffre, le ça - pulsion freudienne - est là, quoiqu'il en soit.

## Bibliographie

- Bourdieu Pierre (1991), *Langage et pouvoir symbolique*, préface de John B. Thompson, Points, Essais
- Broudic Jean-Yves (2018), *Les « bonnes pratiques » à l'épreuve des faits, Du désir dans le soin et le travail social*, Editions Erès
- Brunner Roland (2009), *psychanalyse des passions dans l'entreprise*, Editions Eyrolles
- Freymann Jean-Richard (2010), *De la honte à la culpabilité*, Editions Erès-Arcanes
- Freymann Jean-Richard, Patris Michel (2001), *Du délire au désir*, Editions Erès-Arcanes
- Freud Sigmund (1930), *Le malaise dans la culture*, Editions Le Monde - Flammarion
- Freud Sigmund (1926), *Inhibition, symptôme et angoisse*, PUF
- Herfray Charlotte (2008), *Les figures d'autorité*, Editions Erès-Arcanes
- Jamet Pierre (2006), *Le nœud de l'inconscient, nouer la clinique*, Editions Erès-Arcanes
- Klein, Mélanie (2016), *Deuil et dépression*, Petite Bibliothèque Payot
- Lacan Jacques (1970) *Séminaire XVII, L'envers de la psychanalyse*, éd. du Seuil, 1991
- Lacan Jacques (1975) *Séminaire XX, Encore*, éd du Seuil
- Lebrun Jean-Pierre (2017), *De la maladie au malade, Psychanalyse et médecine dans la cité*, Editions Erès
- Lévinas Emmanuel (1961), *Ethique et infini*, Livre de Poche, 1984
- Lordon Frédéric (2010), *Capitalisme, désir et servitude, Marx et Spinoza*, Editions la Fabrique
- Winicott Donald.W. (1971) *Jeu et réalité*, préface de JB Pontalis, Folio Essais, 2002

# **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) Responsabilité Sociale des Universités (RSU) Un nouvel âge de la « Raison pratique » et de « l'idée d'Université » ? (<sup>1</sup>)**

**Emmanuel GABELLIERI**

*Agrégé, Classe exceptionnelle, Docteur ès Lettres  
Professeur HDR émérite à la Faculté de Philosophie  
UR Confluence « Sciences et Humanités », EA 1598  
Ancien Doyen et Vice-recteur recherche de l'UCLy  
Directeur du CESO de 2016 à 2020  
Directeur du CRESO de 2016 à 2020  
Université Catholique de Lyon*

**Mots-clés :** RSE et RSU (Responsabilité sociale des Universités), transdisciplinarité, prospective, partenariats, co-action et co-construction du bien commun

Ce qui suit voudrait d'abord être le témoignage d'un enseignant-chercheur en philosophie qui a été conduit, par ses recherches puis par ses responsabilités institutionnelles, à s'ouvrir aux problématiques et démarches propres à la « Responsabilité sociale des Entreprises ». C'est ensuite une tentative de mise en perspective de l'articulation se nouant de plus en plus aujourd'hui entre la « RSE » désormais classique en sciences de gestion et sciences sociales, et ce qu'il faut désormais proposer d'appeler la « Responsabilité sociale des Universités » (RSU). Articulation dont cette contribution voudrait être un écho et offrir quelques exemples en même temps que quelques éléments de théorisation.

## **(I) Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) et Responsabilité sociale des Universités (RSU)**

- « Université » et « Entreprise » : de la distance à l'alliance

Le rapprochement entre le monde de l'entreprise et celui de l'enseignement, du lycée à l'Université, engendrait il y a encore une trentaine d'années une double méfiance. La première qu'ont bien connue ceux de ma génération qui étaient lycéens et étudiants dans les années 70/80 était celle de l'Université envers le monde de l'entreprise. Une vision oppose souvent catégoriquement le monde du savoir et de la culture, vue comme un espace de liberté et de gratuité, au monde marchand, dominé par les catégories de l'utilité, de l'intérêt, du pouvoir etc. La seconde méfiance était, en sens inverse, celle de l'entreprise à l'égard du savoir « théorique et abstrait » de l'Université classique, celle-ci étant souvent vue comme infiniment éloignée du monde de l'entreprise, de l'emploi, et des besoins économiques et sociaux.

Longtemps s'est instauré un dialogue de sourds entre ces deux visions, dont chacune avait sa légitimité, et en même temps son étroitesse. Or, nous assistons de plus en plus à l'effritement progressif de cette situation, et sans doute vivons-nous la fin de cette période. Mais ceci a lieu, non pas seulement parce que l'économie et l'économisme modernes auraient purement et simplement absorbé l'Université ou fait disparaître certains pans de la culture (même si cela n'est pas tout à fait faux), mais surtout à cause d'un double mouvement convergent et plus complexe, qui pourrait s'avérer le plus profond à long terme.

---

<sup>1</sup> Cette intervention est nourrie d'une inspiration proche de celle donnée dans la conférence inaugurale de ce colloque par le Recteur de l'UCLY à partir principalement de la tradition biblique. Mais elle s'inspire davantage de certaines philosophies de l'action (de Blondel à H. Arendt ou S. Weil) et s'inscrit dans le prolongement des programmes de recherche-action engagés ces dernières années à l'UCLY, et des partenariats qui seront cités en référence.

Certes l'Université s'est en effet professionnalisée davantage, le champ des humanités classiques en son sein s'est rétréci, et de ce point de vue, la primauté moderne de l'économie semble bien avoir rongé cet humanisme classique qui se tenait à distance et au-dessus des besoins et intérêts économiques directs. Mais, en sens inverse, c'est le monde économique, le monde de l'entreprise qui, confronté aux crises économiques et sociales contemporaines (engendrées notamment par la croissance sans fin de la spéculation financière), cherche et demande à l'Université et à la recherche, les ressources réflexives, intellectuelles, morales, capables de redonner sens au travail et à l'action collective. De sorte que, dans ce contexte, l'Université à son tour se voit de plus en plus appelée à créer les interfaces entre d'une part les besoins socio-économiques et d'autre part les ressources réflexives et critiques propres aux sciences humaines, à la philosophie, à l'art, voire aux sciences religieuses et à la théologie, susceptibles d'éclairer cette crise de sens. Et c'est bien pourquoi on ne compte plus, aujourd'hui les essais, venant de l'Université comme telle, pour tenter de définir une autre économie et une autre philosophie du travail <sup>2</sup>.

On se verra ici obligé de laisser de côté le paradoxe criant qu'observent ceux qui sont attentifs à cette situation. Paradoxe d'un écart grandissant entre d'un côté l'appel social aux sciences humaines, et fréquemment à la philosophie, pour nourrir une inspiration visant à sortir des ornières d'une vision purement « économique » de la société, et purement « utilitaire » du savoir ; et de l'autre une politique universitaire de suppression ou de non-renouvellement des postes en philosophie et en sciences humaines par rapport aux formations en sciences dures ou en sciences économiques, directement au service des structures productives et des stratégies financières du capitalisme global. Mais ce qui est clair, c'est que l'Université ne peut plus être, si tant est qu'elle ne l'a jamais été, le lieu d'un enseignement et d'une recherche théorique séparés des enjeux sociaux, mais est appelée de plus en plus à être le lieu où la raison académique doit chercher sans cesse à articuler les sources d'inspiration issues de l'histoire de la pensée et de la culture aux besoins concrets des sociétés contemporaines.

- Quelques niveaux de dialogue impliqués par la « Responsabilité sociale des Universités »

Si l'on interroge cette situation, l'Université semble de plus en plus appelée à être un lieu où se croisent plusieurs dialogues.

- Le premier est bien sûr le dialogue entre les savoirs qui, de l'Académie platonicienne aux Universités médiévales, avait donné naissance à ce que Newmann a appelé « l'Idée d'université » en tant que telle. Or, précisément, l'idée antique et médiévale d'un dialogue de toutes les disciplines n'a cessé de rencontrer ensuite dans l'histoire des principes de fragmentation successifs. Séparation entre philosophie, sciences et théologie de la fin du Moyen-Age à la modernité, séparation post-kantienne entre raison « pure » et raison « pratique » au 18<sup>ème</sup> s., « fragmentation des savoirs » issue du développement exponentiel des sciences modernes et contemporaines... La succession et le cumul de ces situations conduit souvent ainsi, simultanément, à la disparition de l'idéal d'unité/universalité de la connaissance, et à l'impossibilité de plus en plus grande, *de fait*, d'unifier les savoirs.

A cette situation semble d'ailleurs faire écho en pédagogie l'inflation de la déclinaison contemporaine des formations en « compétences » et « blocs de compétence ». Autant on voit l'intérêt pratique de cette structuration, autant on peut en voir aussi les dangers. D'une part celui d'un émiettement utilitariste qui, s'il est total, occulte les « capacités » *non mesurables* et quantifiables, c'est-à-dire aussi bien les compétences « transversales » (désormais nommées *soft skills*, par opposition aux *hard skills* spécialisées) que les qualités irréductiblement personnelles et morales faisant partie, comme la vertu socratique, de « ce qui ne s'enseigne pas » de manière aussi fonctionnelle que des compétences techniques <sup>3</sup>. Ce danger est d'ailleurs si bien vu qu'on assiste aussi aujourd'hui à une inflation du discours même autour des *soft skills*, qui semble pouvoir les

---

<sup>2</sup> Cf. par exemple, P.Y. Gomez, *Le travail invisible*, F. Bourin, éd., 2013 ; *Intelligence du travail*, DDB, 2016 et, dans la collection créée avec le GRACE, notre ouvrage *Penser le travail avec Simone Weil*, coll. « Penser avec », Nouvelle Cité, 2017.

<sup>3</sup> Ce que la notion de « capital humain » veut souvent exprimer, mais où sont les « référentiels de compétence » auxquels cela renverrait dans les listes de type RNCP ?

ramener elles-mêmes au rang d'une « spécialisation » paradoxale ! Dans ce cas, malgré l'intention de départ, le risque continue d'empêcher radicalement de se centrer sur *le sujet* apprenant, en tant que celui-ci n'est vraiment un *sujet* et une personne irréductible à un ensemble de savoirs que s'il a la capacité à la fois d'unifier et de transcender ses compétences <sup>4</sup>. Or cette référence à l'unité et à la transcendance de la personne par rapport à ses savoirs et compétences invite à aller au-delà des limites même d'une pluridisciplinarité ou d'une interdisciplinarité classique, vers une réelle « transdisciplinarité » dont l'exigence est de viser une science des *connexions entre les savoirs*.

- D'où un second niveau de dialogue. Car la transdisciplinarité ne peut être sans doute pleinement une science des *connexions entre les savoirs* et les « *niveaux de réalité* » que si elle opère également des *connexions* entre *recherche « académique »* et « *recherche-action* ». Une transdisciplinarité concrète ne peut en effet que rompre avec l'opposition classique entre « *theoria* » et « *praxis* » pour développer cette « science de la pratique » que le philosophe M. Blondel appelait de ses vœux, lui qui voyait dans « le phénomène de l'action » une source de savoirs théoriques (bien loin que la pratique ne soit que l'application de principes théoriques) <sup>5</sup>. Dans le prolongement de cette philosophie « prospective » plutôt que « réflexive » (qui donna lieu au concept même de « prospective » inventé par ce disciple de Blondel que fut Gaston Berger <sup>6</sup>), sont nés par exemple les champs de l'ergonomie et de l'ergologie comme analyse du travail subjectif vivant (de Wisner à Dejours, Daniellou, Clot ou Schwartz...), laquelle se centre non d'abord sur l'objet produit mais sur *l'activité de travail* elle-même <sup>7</sup> ; et qui plaçant le sujet du travail au centre, ne le pense néanmoins pas en-dehors de l'intersubjectivité d'une communauté de travail, de sorte que c'est bien sûr une philosophie de l'entreprise qui est ici en jeu. On touche alors le niveau où doit s'effectuer une connexion entre les « philosophies de l'action », la RSE et la RSU, connexion dont il va être question dans le second moment de cette intervention. Une connexion qui suppose sans doute un couplage entre ces trois niveaux que sont les collectifs de recherche, les collectifs de travail et les collectifs d'action sociale, et donc le développement de partenariats et d'interfaces entre l'Université et les organisations sociales et économiques.

- Si on élargit encore le regard, un troisième niveau de dialogue semble être de plus en plus présent et pris en charge aujourd'hui au sein des Universités, qui est celui du *dialogue entre les cultures*. Un dialogue qui pourrait commencer, en ces temps de fracture sociale, par l'analyse du dialogue ou au contraire de la distance accrue entre les groupes et milieux sociaux au sein d'une même nation que la crise des « gilets jaunes » a mis en pleine lumière (le rural et l'urbain, les riches et les pauvres, la fracture numérique etc...) mais qui se généralise bien sûr au niveau de la prise en considération de plus en plus fréquente aujourd'hui de l'interculturalité ou de l'interreligieux caractéristiques de la mondialisation actuelle, même si cela reste souvent à des niveaux de réflexivité très hétérogènes. L'Université, ne serait-ce qu'en considérant le nombre de plus en plus important d'étudiants étrangers en son sein, est aujourd'hui comme un microcosme de la mondialisation. Sans même faire référence à la politique « multi-campus » des Grandes écoles internationales, la croissance du nombre d'étudiants français mais d'origine culturelle très diverse, comme celle des partenariats internationaux propres aujourd'hui à toute université, obligent à une intelligence transculturelle faisant l'expérience de l'universel par un croisement des particularités les ouvrant les unes aux autres, sans absorption et sans clôture. Ce qui suscite de plus en plus de centres et programmes spécialisés dans ces domaines : ainsi par exemple à l'Université catholique de Lyon, depuis l'accueil de milliers d'étudiants étrangers au sein de l'Institut de Langue et de Culture Française (ILCF) jusqu'aux lieux plus spécifiques de recherche, comme la Chaire UNESCO sur les minorités culturelles, ou le

---

<sup>4</sup> Nous avons tenté d'approfondir ces enjeux dans E. Gabellieri / Yan Plantier, « Approche par compétences et formation de la personne », *Pedagogia et Vita*, n°73, Ed. La Scuola, Brescia, 2015, p.53-70.

<sup>5</sup> Cf. M. Blondel, *L'Action* (1893) dont le sous-titre était « Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique », et dont la première innovation était d'inventer « Le phénomène de l'action ».

<sup>6</sup> Sur cette filiation, voir notre étude « De la prospection blondélienne à la prospective de Gaston Berger », *Gaston Berger. Humanisme et philosophie de l'action* (dir. E. d'Hombres, Ph. Durance, E. Gabellieri), coll. « Prospective », L'Harmattan, 2012, p.33-43.

<sup>7</sup> Cf. par exemple F. Guérin et al., *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, ANACT, 2006.

Programme « Pluriel » du Centre d'Etudes des Cultures et des Religions, et les formations innovantes qui y ont associées.

## (II) Un nouvel âge de « l'idée d'Université » ?

- La « co-construction du bien commun » : nouvelle figure de la Raison pratique ?

Sans remonter jusqu'à la philosophie grecque, l'historien de la pensée ne peut que constater combien la séparation entre Raison théorique (« Science ») et Raison pratique (« Ethique ») s'est accentuée dans les temps modernes<sup>8</sup>. Elle l'a fait selon deux modèles qui dans un premier temps paraissent opposés si l'on considère (par opposition au concept de « science »), d'un côté la morale « provisoire » de Descartes (qui restera provisoire sans jamais accéder au statut de « science ») et de l'autre la morale kantienne de « l'impératif catégorique » (qui se définit sans aucune référence à l'expérience empirique). Or aussi grande que soit ce type d'opposition pour les philosophes, les points communs sont sans doute les plus importants. Le premier consiste en effet dans l'opposition devenue commune entre les concepts de « science » et d'« éthique », qui interdit l'idée même de ce que Blondel osait nommer une « science de l'action », ou une « science de la pratique ». Et le second point commun consiste en ce que, dans la perspective léguée par les modèles cartésien ou kantien, l'agir moral semble toujours, même lorsqu'il veut avoir une dimension universaliste, quelque chose de tellement *individuel* qu'il reste *solitaire* (ce que la formule polémique de Péguy exprimait, en disant que « les kantien ont les mains pures, mais ils n'ont pas de mains »).

Sans qu'on puisse le développer ici, ces caractères éclairent aussi indirectement la séparation puis l'opposition de plus en plus radicale entre éthique et politique dans la modernité. Car si l'éthique est quelque chose de strictement individuel, n'est-il pas normal et évident que la chose publique, le politique, doivent être gouvernés par des principes dont la nature doit être *toute autre* que les principes ne valant que pour l'individu ? Des philosophies de l'histoire de Hegel, Marx ou A. Comte au « politique d'abord » de Maurras et de l'Action française, n'est-ce pas le déficit d'une éthique capable d'être à la fois sociale et personnaliste qui a permis l'absolutisation de l'histoire et du politique, laquelle a fait ensuite le lit des régimes totalitaires ?

Sortir de cette situation suppose d'élaborer une « Raison pratique » ignorant donc l'opposition entre raison théorique et pratique, aussi bien que le caractère uniquement solitaire de l'action libre, hérité des philosophies « du sujet » et la seule « conscience de soi ». Or c'est précisément ce qui semble propre aux « philosophies de l'action » qui se sont développées au XX<sup>-ème</sup>. Nous avons déjà fait allusion à celle de Blondel, lequel voyait dans l'action le « lien substantiel (« *vinculum substantiale* ») en acte entre les hommes. Mais, face à l'immensité des problèmes contemporains, ne faut-il pas reconnaître que l'approfondissement des différentes tentatives permettant de sortir de l'alternative entre individualisme et tendances technocratiques/totalitaires, cette tâche non seulement est loin d'être faite, mais n'a peut-être pas commencé réellement, en tout cas pas au regard de l'ampleur et des urgences liées à la mondialisation en cours ? Pour sortir par exemple de l'antinomie entre individualisme et étatisme, ne serait-il pas de première urgence de confronter (et les références qui suivent ne sont pas exhaustives) la philosophie coopérative et fédéraliste de Proudhon avec la pensée sociale de Tocqueville, avec la pensée de I. Illich, ou avec les philosophies de l'agir communicationnel de l'Ecole de Francfort ? De mettre en dialogue la philosophie de l'action comme « interaction » sociale de H. Arendt avec « l'action non-agissante » de S. Weil ou avec la philosophie de la « co-action » de M. Blondel (laquelle a par exemple inspiré depuis un siècle les Semaines sociales de France) <sup>9</sup> ? Et, à un autre niveau, d'étudier de manière parallèle les types d'inspiration et

---

<sup>8</sup> La racine première de la séparation « moderne » entre Raison théorique et pratique a sans doute en effet son origine lointaine dans la distinction que, dès Aristote, la philosophie grecque a été amenée à faire entre le Bien objet d'une science « théorique » (la Métaphysique) et le Bien objet d'une science « pratique » (Ethique et politique), distinction qui s'est transformée de plus en plus en *opposition* dans la modernité.

<sup>9</sup> Je me permets de renvoyer ici à quelques travaux personnels mais qui ont toujours été liés à des recherches collectives : E. Gabellieri, 'Action' et 'Inspiration' : un double fondement du politique ? dans les Actes du colloque « Amor mundi, Amor Dei. S. Weil et H. Arendt », *Theophilyon* IX-2, 2004, p.559-79 ; « Catholicisme social et 'Métaphysique en action'. La pensée de J. Vialatoux, dans le dossier « Catholicisme social. L'Ecole lyonnaise », *Theophilyon* X-1, 2005, p. 9-43 ; « Travail et contemplation. Une métaphysique de l'action », *Simone Weil, le*

d'action qui, de Solidarnosc à V. Havel et aux autres dissidents de l'Est ont permis l'effondrement du bloc soviétique, et d'autre part les types de pensée et d'action d'Amérique latine qui, des différents modèles de théologie de la libération aux différents mouvements populaires des communautés de base, cherchent à sortir de l'alternative entre capitalisme ultra-libéral et dictatures qui est propre à ce continent?

Mais cette tâche ne peut rester purement théorique, elle en appelle une autre liant ce travail « académique » aux recherches-action capables de l'articuler à l'action sociale elle-même. Et c'est là où l'Université peut et doit être attentive aujourd'hui à toutes les entreprises actuelles de « co-construction du bien commun » selon la formule utilisée par *Le Rameau* qui nous semble parfaitement exprimer ce qui est en jeu <sup>10</sup>. Cette formule, se référant à une *pluralité convergente d'acteurs et d'organisations* fait écho en effet, mais à *partir du terrain*, à la recherche d'une *praxis* à l'opposé de tout individualisme mais aussi de tout dirigisme managérial ou politique indiquée plus haut d'un point de vue théorique. Or un trait significatif de ce type d'action est d'ignorer l'opposition privé/public typique de la modernité, ce qui permet en passant de répondre principiellement à la fameuse objection qui était celle de Milton Friedman contre le concept même de RSE et que je reprends ainsi : « si les entreprises et les acteurs privés prétendent viser un but sociétal autre que leur profit propre, comment peuvent-elles prétendre le connaître, et prétendre connaître 'les buts de la société' puisque par définition, elles n'ont, ne sont et ne peuvent être que des acteurs « privés » ? Or cette objection, qui s'est imposée à beaucoup d'esprits « libéraux », suppose une conception aussi naïvement asociale de l'économie qu'une conception naïvement étatique de l'action en vue du bien commun (comme si l'Etat savait d'avance à lui tout seul le bien commun, et du haut de son savoir devait seul être en mesure de « l'appliquer »). Car c'est le fait *d'agir à plusieurs*, le fait que plusieurs acteurs publics et privés aient besoin d'échanger et d'agir *ensemble* pour chercher à *coconstruire* le bien commun qui détruit *ipso facto* l'objection : car lorsque s'opère cette co-construction, où est le « privé », et où est le « public », supposés séparés et opposés ? La réalité n'est précisément qu'aucun des acteurs en jeu ne peut prétendre connaître et réaliser à lui seul un bien commun dont tous sont acteurs et auteurs. Un bien commun est une réalité sociale que personne ne saurait surplomber et encore moins produire à partir d'un savoir a priori.

C'est précisément en s'engageant dans cette co-construction que la RSU doit pouvoir élargir son horizon d'une manière comparable à ce qui se produit aujourd'hui pour la RSE avec le passage de ses formes originelles au concept de « raison d'être » et « d'entreprise à mission » qui se développent actuellement.

- Une nouvelle « Idée d'Université » ?

Plus de 30 ans de présence et d'engagement dans une même Université invite à opérer un regard rétrospectif sur les étapes par lesquelles la RSE a été prise en compte en son sein, et sur la manière dont elle s'est développée avec une dimension croissante dans les dernières décennies.

La première chose qui me revient à la mémoire à mon arrivée en 1992 à l'UCLY, c'est le développement de l'ESDES (École Supérieure de Développement Économique et Social), notre École de commerce créée en 1987 (sous l'impulsion notamment du P. Bernard Devert, fondateur du mouvement *Habitat et Humanisme*), dont l'ancrage RSE reste une caractéristique essentielle plus de 30 ans après dans le paysage des *Business school* françaises <sup>11</sup>. Mais je n'imaginais pas alors la conjonction vécue personnellement entre le tout premier colloque de recherche organisé le 19 juin 2004 par l'ESDES, avec précisément pour titre « Le Management responsable », et la création que je fus conduit à réaliser dans le même temps du Fonds d'Archives de l'ancien philosophe lyonnais

---

*travail comme témoignage* (éd. N. Taïbi), Etudes doctorales n°2, Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon, 2006, p.41-50 ; « L'esprit de l'action : Blondel et la pensée lyonnaise, *Blondel et la philosophie française. 1880-1950* (Parole et Silence, 2007, dir. E. Gabellieri/P. de Cointet), p.277-90 ; *Humanisme et Philosophie citoyenne. Joseph Vialatoux et Jean Lacroix* (E. Gabellieri et P. Moreau dir.), DDB-Lethielleux, 2010.

<sup>10</sup> Voir par exemple *L'Alchimie du bien commun*, C.B. Heidsieck dir., Editions Le Rameau, Vincennes, 2018.

<sup>11</sup> Cf. l'ouvrage de référence publié par l'ESDES, *La Responsabilité sociale des entreprises* (C. Le Bas, S. Mercuri-Chapuis, dir.), éd. *ems* Management et Société, 2020.

des Semaines Sociales de France et ancien professeur à la Faculté de Philosophie, Joseph Vialatoux. Une conjonction traduite par une communication dans le cadre de ce colloque sur «Le rapport entre économie et humanisme chez Joseph Vialatoux (1880-1970)»<sup>12</sup>, et qui ouvrit notamment aux travaux engagés sur l'histoire du personnalisme et du catholicisme social lyonnais à partir des Fonds d'Archives J. Lacroix et J. Vialatoux<sup>13</sup>, en même temps qu'elle fut un des germes du Master « Philosophie et Management » créé en 2012, devenu depuis « Master Sciences Humaines et Innovation » (MSIN) en collaboration entre notre Faculté de Philosophie et l'ESDES.

Une deuxième chose marquante a été de voir le lien de l'UCLY aux entreprises, qui s'était d'abord noué de manière sectorielle par le biais des écoles et formations directement professionnalisantes, prendre une forme institutionnelle globale avec le lancement dès 2004 de la première Campagne de mécénat de l'UCLY, mouvement dont j'ai été aussi témoin et acteur en tant que Doyen du Pôle Philosophie et Sciences Humaines de 2005 à 2014, et dont une caractéristique a été de financer pour la première fois des Chaires de recherche en Sciences humaines : ainsi la Chaire d'« Ethique au travail » au Centre Interdisciplinaire d'Ethique (2004), puis la Chaire « Humanisme, Citoyenneté, Civilisations » à la Faculté de philosophie (2009-2018) <sup>14</sup>. Le partenariat le plus remarquable fut certainement celui entre la Chaire Humanisme et le Groupe Efi-Automotive dirigé par Patrick Thollin (qui devint vice-président de notre deuxième campagne de mécénat) partenariat qui, à partir des séances « Philosefi » animées par le DRH Franck Fernex au sein du Codir du Groupe, conduisit à créer le référentiel de Management international pour les cadres d'une entreprise qui passait en 20 ans de son enracinement lyonnais historique au niveau d'une multinationale créant des implantations successives en Allemagne, aux USA, en Chine, au Mexique...<sup>15</sup>.

Ces différentes étapes ayant donné lieu à la création d'un Institut de l'Entrepreneuriat Social dès 2009, à une plate-forme « Ucly-expert » chargée de faire l'interface entre enseignants-chercheurs et entreprises, c'est dans ce contexte qu'eut lieu en 2014, à l'occasion de l'ouverture du nouveau Campus saint Paul et en partenariat avec la fédération *Habitat et Humanisme*, la création du *Centre de recherches en Entrepreneuriat Social* (CRESO) en lien avec les *Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste* (AEH). Cette alliance entre un Centre de Recherches académique et le monde associatif engagé dans l'ESS (économie sociale et solidaire), me paraît avoir été symbolique d'une nouvelle étape, cristallisée par un grand nombre d'activités mais surtout par l'organisation et la direction d'un projet FEDER européen « Part'Innov », ayant regroupé une vingtaine d'enseignants-chercheurs et d'acteurs de la RSE sur 3 ans (2017-2020), dont l'ouvrage issu du colloque final « *Partenariats et Innovation sociale. Vers une co-construction du bien commun* » illustre parfaitement le lien ainsi établi entre RSE et RSU <sup>16</sup>.

Si la réorganisation de la Recherche en une seule Unité de recherche à l'UCLy a conduit à la suppression du CRESO en 2020, la réussite du projet FEDER « Part'Innov » a joué un rôle de laboratoire pour deux autres projets Européens réalisés depuis. L'un, « PrIORRA » (2021-23), second projet FEDER qui a élargi l'objet du premier en portant cette fois sur les « Impacts sociétaux et environnementaux des partenariats »<sup>17</sup>, et dont une caractéristique majeure a été de travailler avec

---

<sup>12</sup> E. Gabellieri, « Le rapport entre économie et humanisme chez Joseph Vialatoux (1880-1970) philosophe des Semaines sociales de France, professeur à l'UCLy de 1945 à 1960 » (texte inclus dans le CD du colloque).

<sup>13</sup> Voir les ouvrages collectifs indiqués *supra*, note 15.

<sup>14</sup> Ont suivi ces dernières années dans le Pôle Philosophie -Sciences humaines d'autres Chaires financées également par le mécénat comme la Chaire « Science et Religion » (2012-16), la « Chaire Jean Bastaire d'Ecologie intégrale » (2016-22), ou la « Chaire Eurasie » (2017-20).

<sup>15</sup> Ce fut une réussite collective de voir ce partenariat récompensé par un *Trophée Leader Ligue* de Management reçu par F. Fernex en 2017.

<sup>16</sup> *Partenariats et Innovation sociale. Vers une co-construction du bien commun* (M. Bui-Leturcq / E. Gabellieri, dir.), La Chronique sociale, Lyon, 2020

<sup>17</sup> Cf. E. Gabellieri et C. Pons, « Du projet Part'Innov au projet Priorra », *Construire la RSE. Perspectives théoriques et pratiques innovantes*, (V. Cartier dir.) Chronique sociale, Lyon, 2024, p. 13-16.

plusieurs entreprises ayant pris le statut d'« Entreprises à mission »<sup>18</sup>. L'autre le projet « ProCESS » (2019-22), piloté par l'UCLY avec 5 autres Universités européennes partenaires, qui a porté sur le développement des *soft skills* et des « *seskills* » dans les cursus universitaires<sup>19</sup>.

Dans le prolongement de ces premières étapes, la création de Laboratoires transversaux de recherche en 2018 puis de l'UR « Confluence Sciences et Humanités » en 2020, celle de la « Chaire Vulnérabilités » conçue comme la chaire d'Université porte-drapeau de l'orientation humaniste de l'UCLy, consacrent une évolution de l'Uclly très parallèle à celles des Entreprises à mission, dont l'objet n'est plus d'abord leur propre croissance (ce que par exemple le modèle purement financier et actionnarial de l'entreprise vise avant tout), mais le service de la société<sup>20</sup>. Des projets FEDER sur la « co-construction du bien commun » à la convention aujourd'hui entre l'UCLY et « l'Entreprise des possibles » luttant contre le sans-abrisme urbain (fondée par Alain Mérieux et regroupant déjà plus d'une cinquantaine d'entreprises lyonnaises)<sup>21</sup>, on voit ainsi se développer de multiples dimensions d'une RSU élargie, par où l'Université se met de plus en plus au service des territoires sur lesquels elle est implantée.

Mais ce qui est spécifique à l'Université en tant que telle par rapport à toute autre entreprise même « à mission », et on le voit à travers tous les exemples qui précèdent, c'est la dimension « inter » et même « trans » disciplinaire de la formation et de la recherche qu'elle seule peut offrir, et qui seule peut permettre d'appréhender dans toute leur complexité les interactions entre les dimensions sociale, écologique, culturelle conditionnant les phénomènes économiques<sup>22</sup>. Or (dans un contexte historique pourtant très différent à presque deux siècles de distance), il est frappant de constater que c'était là le critère que donnait Newman dans son livre *L'idée d'Université* de 1853<sup>23</sup>, pour définir le caractère propre et « l'esprit » d'une Université authentique. Si celle-ci y était d'abord définie comme un lieu où s'enseignent le « savoir universel (...) tous les arts et toutes les sciences »<sup>24</sup>, l'accent essentiel était mis sur le fait que ce savoir « consiste dans la connaissance des réalités et de leurs *connexions* ». De sorte que l'*universitas* au sens fort se caractérise, non par la somme des savoirs ni même par leur seul « dialogue », mais par la conscience du *lien organique* entre eux. Newman opposait ainsi un savoir « abstrait » (où chaque science, est isolée, séparée des autres), au savoir libéral », lequel, impliquant une vision « philosophique » de la connaissance<sup>25</sup> doit s'habituer à avoir une vue

---

<sup>18</sup> Particulièrement stimulant a été ici le compagnonnage avec Metiista, entreprise lyonnaise leader en rénovation et transition écologique et son fondateur Arthur Brac de la Perrière, inspiré notamment par la philosophie du travail de S. Weil et auteur entre autres de *L'entrepreneur philosophe*, Ed. Les Passionnés de Bouquins, Craponne, 2021 (préface d'E. Gabellieri). Ici la rencontre entre philosophie et management s'est faite dans les deux sens et essaime aujourd'hui avec le réseau Dorémi dont A. Brac est devenu directeur général.

<sup>19</sup> Soulignons au passage l'innovation proposée par le porteur de ce projet V. Goubier, d'ajouter à la liste traditionnelle des « *soft skills* » (centré sur les qualités relationnelles et le savoir-être) une liste complémentaire de « *Sensorial, Emotional and Spiritual capacities* » désignant la sensibilité aux valeurs esthétiques, affectives et spirituelles.

<sup>20</sup> Rappelons quelques références : B. Segrestain / A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012 ; Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Vernac Stéphane, Armand Hatchuel. *La "Société à Objet Social Étendu" : un nouveau statut pour l'entreprise*. Presses des Mines, 2015 ; *L'entreprise, objet d'intérêt collectif. Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*, La Documentation Française, mars 2018.

<sup>21</sup> Convention dont la date de signature coïncide avec ce colloque.

<sup>22</sup> Cf. la création en 2020 de l'UR « Confluence Sciences et Humanités » rassemblant tous les enseignants-chercheurs de l'UCLy, dont l'intitulé même symbolise le dialogue des savoirs.

<sup>23</sup> Cet ouvrage, issu d'une série de conférences demandées à Newman à l'occasion de la création de l'Université catholique d'Irlande dont on lui demandait de devenir recteur, visait à définir « l'esprit » de cette Université (ouvrage qui n'a été traduit et publié intégralement en français qu'en 2007 aux éditions *Ad Solem*).

<sup>24</sup> Newman, *L'Idée d'Université*, Ad Solem, 2007, p.88.

<sup>25</sup> Cf. : « je pose que la vision exhaustive de l'influence qu'une science exerce sur une autre, du service que l'une peut rendre à l'autre, de la place, de la limite, du raccord, de l'appréciation de la valeur exacte de chacune : tout cela, je pense relève d'une science distincte de toutes les autres et qui est d'une certaine manière une science des sciences. Je vous livre ici l'idée que je me fais de ce qu'il faut entendre par philosophie, au vrai



d'ensemble des rapports d'un sujet avec toutes les autres branches du savoir, à avoir toujours une part de son esprit au-dessus de tout usage particulier. Au savoir « servile » réduit à un usage directement utilitaire, sans polyvalence, s'oppose ainsi le « savoir du gentleman »<sup>26</sup>, dont la caractéristique est de toujours « viser un élargissement de l'esprit »<sup>27</sup>, lequel ne progresse pas par addition mais par un mouvement permanent de synthèse prospective, qui seul permet l'attention aux besoins sociaux<sup>28</sup>.

J'ai été frappé pour ma part de voir cette insistance propre à Newman si fortement reprise par les « nouveaux critères » définis par le Pape François dans la Constitution *Veritatis Gaudium*, nouvelle charte proposée en 2017 pour les Universités catholiques du monde entier. Si l'on parcourt le Préambule du texte, la première chose frappante est en effet un appel à élargir la raison (§ 2) où la référence traditionnelle au dialogue entre raison et foi est relié à la nécessité de réagir à la « fragmentation du savoir » dans le monde contemporain. Le second appel notable est ensuite celui visant à une refonte du concept de « développement humain » qui, compris de manière avant tout économique et technique par la modernité, a besoin lui aussi d'être élargi sur le plan éducatif, culturel, éthique, social et politique. Une raison purement utilitaire, fonctionnaliste, ne peut suffire à fonder un développement capable de promouvoir « tout l'homme et tous les hommes » selon la formule célèbre qui était commune au P. Louis-Joseph Lebreton, fondateur d'*Economie et Humanisme*, et au grand économiste lyonnais François Perroux<sup>29</sup>. Le concept de « développement intégral » utilisé dès les années 1960 a ainsi précédé de plus de 50 ans celui d'« écologie intégrale » développé par l'encyclique *Laudato si'*. Mais suivent ensuite « 4 nouveaux critères » (développés au § 3). *Le premier*, appelant à « une spiritualité de la solidarité globale », et *le second*, prônant une « culture de la rencontre » et du dialogue entre toutes les cultures et entre tous les hommes de bonne volonté, croyants ou incroyants, n'étonneront guère, de la part de l'auteur de *Laudato si'*. Mais les deux suivants n'étaient guère attendus, et recourent exactement notre propos. *Le troisième* est en effet précisément l'exigence de l'interdisciplinarité, mais désignée ici comme une version « faible » par rapport à sa version « forte », celle de la transdisciplinarité, privilégiée comme « fermentation de tous les savoirs » à la lumière des Evangiles, où le texte se réfère à la fois à *L'idée d'université* de Newman, et au philosophe italien A. Rosmini, lequel insistait notamment sur l'unité entre « théorie » et « pratique »<sup>30</sup>. Transdisciplinarité caractérisée donc non seulement par le croisement des savoirs mais par une articulation visant toujours une « synthèse directrice de la pensée et de l'action ». Critère

---

sens du terme, et pour autant de ce que j'appellerai dans ces Conférences, une tournure philosophique de l'esprit. » (*Ibid.*, p.134-35).

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 229.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p.257-58, 262.

<sup>28</sup> Newman déclare que c'est ainsi que l'Université doit « enseigner l'art de vivre en société, préparer à affronter le monde » (p. 333) de sorte qu'un homme ainsi formé doit « se sentir chez lui dans tout milieu, avec toutes les classes sociales » (p. 334). Ceci résout l'alternative apparente entre utilitarisme ou anti-utilitarisme quant à la finalité des savoirs. Car l'idée-clef de Newman est que la plus grande utilité du savoir et de la culture est toujours *indirecte*, dans une faculté de connexion et de transposition dont les objets ne sont jamais anticipables.

<sup>29</sup> Formule initialement citée par Paul VI dans l'encyclique *Populorum Progressio* (1967). La formule venait initialement du grand économiste lyonnais François Perroux, ami du philosophe personnaliste Jean Lacroix, ce qui donne au mouvement de pensée qui va du Concile Vatican II à *Laudato si'* une consonance discrètement lyonnaise : cf. E. Gabellieri, « Du personnalisme à la 'philosophie du nouveau développement'. J. Lacroix et F. Perroux », dans *50 ans de catholicisme à Lyon, 1965-2015, De Vatican II à nos jours*, dir. B. Angleraud, V. Aubourg, O. Chatelan, Karthala, 2016, p.49-63 ; également E. Gabellieri « Solidarité et Gratuité comme facteurs de valeur et de créativité chez F. Perroux », *Compétitivité et activité économique*, G. Blardone/H. Savall dir. ISEOR Editeur, Ecully, 2016, p.131-37.

<sup>30</sup> Le texte renvoie à réforme de l'éducation par laquelle A. Rosmini voulait surmonter le divorce moderne entre « science » et « sainteté » en rétablissant les quatre piliers de l'éducation dans les premiers siècles de l'ère chrétienne : « l'unicité de la science, la communication de la sainteté, l'habitude de la vie, la réciprocité de l'amour ». Cf. A. Valle, *Delle cinque piaghe della Santa Chiesa*, dans *Œuvre d'Antonio Rosmini*, vol. 56, Città Nuova, Rome 19982, chap. 2.

qui se couple alors au *quatrième*, qui est celui d'une culture de la mise en « réseau » entre lieux de recherche et d'action. Car comme il y a une « interdépendance » mondiale dans l'espace socio-économique et écologique, il doit y en avoir une aussi désormais dans l'espace universitaire. Le modèle géométrique de cette unité entre multiplicité et unité n'étant pas la *sphère*, mais le *polyèdre*, où chaque élément (représenté par un fragment de plan) conserve son originalité tout en étant relié au tout et inclus en lui.

Ces critères sont suivis d'un appel à élargir « les buts » de la recherche (§ 5), d'une part pour élaborer « des instruments intellectuels capables d'être proposés comme « paradigmes d'action et de pensée » « aux cultures dans leur ensemble ». D'autre part pour créer des « centres spécialisés qui approfondissent le dialogue avec les différents milieux scientifiques », des pôles d'excellence transdisciplinaires qui soient attentifs aux contextes historiques exigeant de créer des avancées et des synthèses nouvelles. Ce qui recoupe non seulement les exemples précédents mais aussi ceux de bien des partenariats universitaires à la fois internes et externes à l'UCLY, qui ont été pour moi autant d'exemples de transdisciplinarité et de circularité entre RSE et RSU. Je ne citerai pour terminer que les réseaux m'ayant conduit le plus fréquemment depuis plus de 10 ans à travailler avec des collègues en sciences sociales et sciences de gestion.

Le premier est bien sûr celui du GRACE, *Groupe de Recherches Anthropologie Chrétienne et Entreprise*, cocréé avec les Prs P.Y. Gomez (EM Lyon) et M. Detchassaer (Université de Nantes) groupe de recherches dont le séminaire fondateur eut lieu le 3 février 2011 à l'UCLY sous l'égide de la Chaire Humanisme. L'objet du GRACE est de réunir deux fois par an des enseignants-chercheurs et doctorants en Gestion, Économie, Philosophie, Théologie et sciences sociales désireux d'éclairer les questions vives de leurs disciplines en les confrontant à l'enseignement social-chrétien<sup>31</sup>. Tour à tour sont débattues, en fonction des travaux de chacun, des collègues invités et des événements sociétaux, les questions du sens du travail, de l'anthropologie du don, de la gouvernance et de la participation dans l'entreprise, des mutations financières et numériques propres au capitalisme mondial etc...<sup>32</sup>. Chacun vient de son Université, mais ne la représente pas officiellement, ce qui produit une spontanéité et une liberté inédite, de même que des rapports entre professeurs et doctorants très différents de ceux régnant habituellement dans une École doctorale. Mais le plus important, outre l'amitié que nos institutions cultivent de moins en moins sous la pression de la technocratisation des structures et des jeux de pouvoir, est la possibilité donnée à tous de confronter librement ses propres axes de recherche et des questions nouvelles que personne n'aurait perçu seul, élargissant ainsi la vision de chacun, comme le souhaitait Newman de toute Université digne de ce nom. Depuis 13 ans, le GRACE a été une plate-forme de rencontre où ont été invités des membres d'autres réseaux de recherche, et d'où sont nés souvent des liens nouveaux. Par exemple avec les universitaires italiens, notamment ceux liés à « l'Économie de communion » créée par le Mouvement des Focolari, autour de L. Bruni, de la *LUMSA*<sup>33</sup>, et les collègues de l'*Instituto Sophia* d'Incisa-

<sup>31</sup> Signalons quelques-uns des collectifs produits par le GRACE : M. Detchessahar dir. *L'Entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Préface de Y. Clot, Nouvelle Cité/GRACE 2019 ; P. Ide et alii. *Recevoir pour donner. Relancer la dynamique de don au travail*, Nouvelle Cité/GRACE, 2021 ; F. Palpacuer, L. Taskin, P.Y. Gomez, *L'Entreprise comme communauté*, Nouvelle Cité/GRACE, 2022.

<sup>32</sup> Un débat particulièrement stimulant pour le philosophe a été ici celui autour de l'anthropologie du don, visant à sortir de l'antinomie entre l'école du MAUSS (inspirée par le fameux *Essai sur le don* de M. Mauss), mettant la notion de réciprocité au cœur de la théorie du don, et la critique phénoménologique de J. Derrida ou J.L. Marion récusant une telle accentuation qui ferait du don une pure forme de l'économie, antinomie à laquelle seule une théorie asymétrique du don peut répondre : cf. par exemple notre étude « 'Don des philosophes', don des sociologues et don de soi », *Culture du don* (N. Geneste et M.C. Monnoyer dir.), Lethielleux/Presses Universitaires Institut Catholique de Toulouse, Paris, Artège, 2014, p.137-60, prolongeant l'ouvrage issu de notre doctorat ès lettres sur S. Weil, *Être et Don, S. Weil et la philosophie*, Peeters, Louvain, 2003.

<sup>33</sup> Cf. L. Bruni, *La blessure de la rencontre. L'économie au risque de la relation*, Nouvelle Cité/GRACE 2014.

Firenze, fondé par P. Coda <sup>34</sup>, ou de l'Université de Perugia proches de la *Fondazione per il Lavoro* <sup>35</sup>.

Un autre réseau significatif concernant ces liens entre philosophie, gestion et économie, est celui de la *SPSG, Société de Philosophie des Sciences de Gestion* dont les colloques depuis 20 ans ont notamment engagé une critique méthodique de l'hypertrophie du contrôle technocratique dans les organisations <sup>36</sup>, comme le montre encore le récent colloque sur G. Bataille et les sciences de gestion <sup>37</sup>. Le principe est le même que celui du GRACE : chacun vient sans être mandaté par son Université et débat avec ses pairs comme avec les étudiants présents. Mais la singularité est ici, outre le privilège accordé explicitement à la philosophie dans le débat, d'affronter de manière plus directe la dimension socio-politique des questions de management, perspective que l'on retrouve pour une part dans les débats et les travaux du Mouvement convivialiste créé par Alain Caillé, fondateur du MAUSS <sup>38</sup>.

Ceci se retrouve également, mais par un travail de terrain resté longtemps invisible, dans les recherches-actions au long cours menées par le mouvement *ATD Quart-monde* auxquelles il faudrait pouvoir consacrer une place à part. La stratégie de « croisement des savoirs » élaborée à partir de l'inspiration de Joseph Wrezinski a en effet l'originalité de tirer de l'expérience des plus pauvres un savoir propre, issu de la capacité à agir malgré l'exclusion sociale, ce qui retrouve l'intuition propre à Blondel comme à S. Weil d'une connaissance issue de l'expérience même de l'action, mais en prolongeant directement cette intuition sur le plan de la réalisation d'une société inclusive. Or ce croisement des savoirs s'opère par l'alliance inédite entre enseignants-chercheurs, professionnels et personnes directement issues de l'exclusion, selon le modèle initial d'Universités volantes fonctionnant d'abord hors-campus pour nourrir ensuite des logiques proprement universitaires et institutionnelles <sup>39</sup>. Il en est de même de l'action entreprise par le réseau et les Chaires *Up for Humanness*, eux aussi engagés dans le travail contre l'exclusion, dont une originalité est de faire faire à des étudiants, parallèlement à leurs études, l'expérience d'une immersion active dans le monde de la pauvreté ou du handicap <sup>40</sup>.

Dans tous ces exemples, se joue une expérience de mixage où l'Université sort de ses murs sans pourtant perdre sa fonction de recul à l'égard du social. Telle est bien l'intuition commune à toutes ces initiatives, quelle que soit l'originalité de chacune, et qu'il ne faudra jamais oublier. Car une

---

<sup>34</sup> Collègues qui ont été à l'origine de l'événement d'Assise « Économie de François » les 22-24 septembre 2022, rassemblement et mouvement international pour une nouvelle économie mondiale à l'image de la fameuse rencontre mondiale des religions à Assise de 1986.

<sup>35</sup> Cf. E. Gabellieri / S. Meattini, *Il Senso del Lavoro tra Impresa e Arte*, Franco Angeli, Milano, 2020.

<sup>36</sup> Cf. B. Rappin, *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation*, vol.1 et 2, Ed. Ovidia, 2014, 2018, et par exemple notre étude « Barbarie technocratique et quête d'une 'civilisation du travail' », *Le management entre civilisation et barbarie* (dir. B. Rappin / SPSG), L'Harmattan, Paris, 2017, p.321-342.

<sup>37</sup> Cf. *Un regard critique sur la gestion avec l'œil de Georges Bataille*, F. de March et J.P. Dumont dir., Caen, éditions *ems Management & Société*, 2023, et notre étude dans ce volume : « Excès, dépense et don chez Bataille et S. Weil. Deux versions de l'anti-utilitarisme », p.99-110.

<sup>38</sup> A. Caillé et alii, *Second Manifeste Convivialiste*, Actes Sud, 2020 qui fut invité au CRESO, dont l'articulation entre la pensée du « convivialisme » de Illich, la pensée complexe d'E. Morin et l'anthropologie du don de M. Mauss a créé une des tentatives de synthèse les plus originales

<sup>39</sup> Cf. *Le croisement des savoirs et des pratiques : quand des personnes en situation de pauvreté, des universitaires, et des professionnels pensent et se forment ensemble*, Éd. De l'Atelier / Éd. Quart Monde, 2009 ; *Ce que la misère nous donne à repenser, avec Joseph Wrezinski*. Paris, Hermann, coll. « Société », 2018, (voir notre étude « Joseph Wrezinski et Simone Weil : anthropologie relationnelle et philosophie de l'action » *ibid*, p. 267-76) ; D. Jousset, B. Tardieu, J.T onglet (dir.), *Les pauvres sont nos maîtres ! Apprendre de ceux qui résistent à la misère : le paradoxe Wrezinski*, Hermann 2019 ; D. Jousset, F. Poché, F. Jomini, B. Tardieu, Pour une nouvelle philosophie sociale. *Transformer la société à partir des plus pauvres*, Editions Le Bord de l'eau, 2023.

<sup>40</sup> Cf. le collectif issu de la « Chaire expérimentale » que j'ai pu accompagner à l'UCLY de 2017 à 2020, *La Recherche Action à l'Université* (dir. S. Allouche, D. d'Audiffret, A. Guggenheim, M. Raquet), Editions Le Manuscrit, Paris, 2021 et notre étude dans ce volume : « Une éducation liant la tête, le cœur et les mains. A la lumière de *Veritatis Gaudium* », *ibid.*, p.49-63.

authentique Responsabilité Sociale des Universités n'existe sans doute que si, au-delà des structures et formations qu'elle peut mettre en œuvre, se joue le rapport toujours mouvant et créateur à une vie sociale débordant toujours les structures et les tableaux de bord, lesquels n'ont de sens que pour être au service de ce qui leur est irréductible.

### Pour conclure

La convergence entre RSE et RSU semble aujourd'hui une des stimulations les plus fortes pour le monde académique si celui-ci a le souci de son impact social. « Tout ce qui monte converge » écrivait P. Teilhard de Chardin. Cette convergence doit viser à former les acteurs de la RSE, mais aussi, plus globalement ceux des évolutions sociale et écologique en cours, qui conduit aujourd'hui un certain nombre d'Universités et de Grandes écoles à vouloir être des « Campus de la transition ». Mais cette ambition n'aura toute sa profondeur que si elle s'engage réellement dans un travail transdisciplinaire de co-construction du bien commun qui ne repose pas d'abord sur des effets de communication mais sur un travail de fond au long cours, dont l'inspiration profonde est toujours largement invisible, et dont les fruits les plus féconds ne se révèlent jamais qu'indirectement et rétrospectivement.

Cette conscience du caractère *indirect* et à long terme de toute fécondité intellectuelle et sociale peut se traduire par la formule que l'on connaît du Pape François, selon laquelle « le temps est supérieur à l'espace »<sup>41</sup>. Car, de fait, une Université, comme une ville, comme toute communauté humaine, cristallise *dans l'espace* ce qu'une infinité de relations a créé de manière durable, et continue de créer sans cesse *au cours du temps*. Et toujours, les *relations* vivantes entre personnes précèdent et dépassent les organisations, même si celles-ci ont pour tâche de transmettre ensuite ce que la succession des générations pourrait interrompre. Une conclusion qu'il faudrait en tirer, si je me risque à terminer par cette note un peu provocatrice, est que, dans nos *business schools*, des cours transdisciplinaires de « philosophie du travail » et d'ontologie des relations devraient précéder les cours de « théorie des organisations » ou de « transition écologique », car on n'organise jamais que ce qui n'a pas été créé par l'organisation. A la lumière des crises sociales actuelles et en lien avec les ontologies de la « médiation » qui se cherchent dans la philosophie contemporaine, ne devrait-on pas élaborer pour aujourd'hui et demain des « Campus de la relation et de la médiation »<sup>42</sup> ?

---

<sup>41</sup> Cf. François, *Evangelii Gaudium* (La Joie de l'Évangile), § 222 et Sv.

<sup>42</sup> Ici serait à développer la proposition d'articuler la question théorique d'une ontologie de la médiation visant à dépasser le dilemme phénoménologie/métaphysique dans la philosophie contemporaine (cf. E. Gabellieri, *Le phénomène et l'entre-deux. Pour une metaxologie*, Hermann, 2019), à une compréhension de l'agir social inspirée par une science des « milieux » comme la mésologie. Voir par exemple notre étude « Cosmos, Anthropos, Theos. Science des milieux et metaxologie », *Théophilyon*, 2024, XXIX – 1, p.13-31.



## **Bilan des enseignements académiques de la RSE dans les Business School entre découverte et gestion des paradoxes : passage des discours vers les actions**

**Patricia DAVID**

Professeure Émérite

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon,  
France

**Nathalie TESSIER**

UCLy (Lyon Catholic University), ESDES

UCLy (Lyon Catholic University), UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon,  
France

**Introduction :** La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) constitue depuis une trentaine d'année un enjeu managérial fondamental et organisationnel mais également pédagogique. L'enseignement de la RSE en France est devenu systématique et généralisé dans les universités et les Business School (BS) jusqu'à apparaître dans certains cursus comme un élément référentiel au cœur des programmes de formation en sciences de gestion.

La formation à la RSE se présente généralement de façon normative et instrumentale. Autrement dit, selon Vercher-Chaptal (2017), l'enseignement est souvent « managérialisé ». Les actions RSE dans les entreprises « se matérialisent » et sont évaluées à travers des normes et des chartes comme un indicateur économique de la rentabilité de l'entreprise. Même si les questions éthiques sont abordées, c'est « comme si l'éthique consistait à respecter des normes » (Vercher-Chaptal, 2017).

Selon les publics, la perception et l'appropriation des principes du concept de la RSE s'avèrent souvent différentes entre des étudiants en formation initiale et des alternants : les uns peuvent se positionner dans une vision « idéalisée » de la RSE ; pendant que les autres peuvent au contraire avoir une approche plus pragmatique de la RSE et ne rechercher que des outils prêts à l'emploi ou la découverte des « best practices ». Par ailleurs, il semblerait que des approches contradictoires voire controversées semblent très peu déployées dans les formations et ne permettent pas aux étudiants de s'engager dans la recherche de solutions originales face aux situations « professionnalisantes » auxquelles ils se trouvent confrontés. Dès 2016, Capron affirmait que l'enseignement de la RSE et du DD se devait d'être « ouvert sans réserve aux controverses sociétales et scientifiques, en montrant les tenants et aboutissants surtout lorsque ceux-ci sont des non-dits ».

Dans notre article nous nous intéressons aux paradoxes inhérents liés à l'enseignement de la RSE auprès des futurs managers dans les BS en France confrontés dans leurs pratiques aux résolutions des problématiques liées aux transformations des environnements socio-économiques des entreprises.

Notre problématique est la suivante : dans quelle mesure l'enseignement académique de la RSE dans les BS en France permet-il de répondre aux enjeux actuels de multiples transitions énergétiques, climatiques, sociales dans les entreprises ? Notre travail est basé sur une double approche, historique de l'émergence du concept de la RSE d'une part et de son enseignement académique comme bilan d'autre part.

L'enseignement de la RSE apparaît quantitativement de plus en plus présent dans les formations managériales en France. Le développement de cette problématique devrait avoir comme objectif de participer à la progression des connaissances et compétences, notamment dans le domaine des *soft skills* des futurs managers. Or, il nous semble qu'il existe un risque non négligeable de rejet de cet enseignement, appréhendé comme un discours omniprésent transdisciplinaire, mais sans utilité réelle sur le terrain.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter l'historique de l'émergence de la RSE en abordant les approches pluridimensionnelles et critiques de la RSE. Dans un deuxième temps, nous proposons un bilan de l'enseignement de la RSE en mettant en évidence les difficultés et critiques de celui-ci. Dans une troisième partie, nous terminons en suggérant quelques pistes pour l'enseignement de la RSE afin de répondre aux enjeux de transformations des entreprises.

## **1. L'émergence de la RSE comme résultat des relations entre la société et les entreprises**

Contrairement à ce que l'on présente souvent, la RSE est un concept large, multidimensionnel et évolutif. Elle est le résultat d'un processus de longue durée déterminé par ses environnements et l'évolution de la relation entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles sont ancrées. Dans ce sens, le concept de la responsabilité sociale intègre de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques et participe activement à une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société en participant à la gestion des paradoxes et contradictions qui émergent avec la progression des transformations de fonctionnement des sociétés sur le plan technologique, social et socio-politique. Ce constat fait émerger la problématique de la confrontation de l'enseignement académique de la RSE avec le réel du terrain. Nous pouvons nous référer dans ce contexte à une célèbre formule de Lacan : « Le réel c'est quand on se cogne ». Notre problématique résulte d'un constat : la confrontation avec le réel est souvent absente dans l'enseignement de la RSE, notamment auprès de deux publics spécifiques : les étudiants en formation initiale et les alternants en master de gestion dans les BS.

Le positionnement des origines et de l'histoire du concept de la RSE est rarement rappelé aux apprenants, et c'est la déclinaison thématique de la RSE qui est priorisée selon plusieurs axes : écologique, stratégique et sociale, l'approche s'appuyant notamment sur les 17 objectifs du Développement Durable (DD) des Nations Unies. Dans cette approche, les répercussions économiques de la RSE sur la gestion des entreprises sont souvent « sous-entendues » ; et cette absence conduit aux tensions et paradoxes avec comme résultat l'incompréhension ou même la remise en question d'un enseignement dont l'utilité peut être contestée par les étudiants concernés. En effet, dans les approches pédagogiques « traditionnelles », les cas étudiés de façon binaire, « réussites ou échecs », ainsi que le transfert des logiques managériales, n'apparaissent pas toujours clairement et les postures critiques et ambivalentes sous-jacentes sont très rarement examinées.

Pourtant, il nous semble que ce sont ces situations qui reflètent davantage la réalité des entreprises et participent à la compréhension et l'acceptation du contenu du concept de la RSE par les étudiants. En effet, sous chaque mot qui constitue le titre de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) nous pourrions ajouter des « sous-titres » qui nous permettent d'affirmer que nous ne sommes pas en présence d'un concept monolithique, mais d'un résultat de débats et conflits, depuis les différentes définitions jusqu'aux modalités de son intégration dans les pratiques des entreprises.

### **1.1. Responsabilité Sociale des Entreprises : héritière des mouvements utopistes ?**

La nécessité de resituer dans l'histoire les manifestations de ce que l'on appelle aujourd'hui la RSE participe à notre avis à la clarification du rôle qu'elle pourrait jouer dans la gestion des entreprises. Un éclairage historique sommaire pourrait, nous semble-t-il participer à la mise en évidence de la logique de l'évolution des relations entre les activités économiques et les sociétés, « d'éclairer la question de leur "encastrement" » (Granovetter, 2000).

Aujourd'hui, la RSE ne serait plus appréhendée comme une « mode managériale » supplémentaire, un moyen de communication ou un mythe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015), mais comme un ensemble d'outils participant à la résolution de préoccupations concrètes auxquelles les gestionnaires des entreprises doivent faire face dans un environnement complexe et incertain. L'historique de l'émergence de la RSE aux États-Unis et en Europe de l'Ouest met en évidence sa progression conceptuelle et sa complexification dans le temps. Nous proposons dans un premier temps un rapide retour sur l'émergence des utopies ayant pour l'objectif d'apporter un projet de référence - utopique de correction des dysfonctionnements de la société.

### ***Utopies « universalistes » : hors la dimension espace/temps ?***

Les grands bouleversements socio-économiques, la confrontation aux changements annulant les cadres référentiels et induisant des incertitudes ont toujours été accompagnés par l'émergence de travaux philosophiques et/ou littéraires proposant sous différentes formes de nouvelles références de gouvernances permettant d'apporter des solutions aux situations de crises, tant sur le plan économique que sur le plan sociétal (David, 2011).

Les travaux des premiers utopistes connus avaient ainsi pour objectif de tendre un miroir à la société et de proposer des esquisses d'une société idéalisée, utopique. Le retour vers la réalité permettait de mesurer l'écart existant entre la réalité et l'idéal vers lequel il fallait s'orienter. C'est ainsi que Platon a proposé à son époque un État idéal, une organisation sociale harmonieuse, ayant pour objectif le bonheur, individuel et collectif. Cette vision, avec son incontestable dimension universaliste a posé des fondations d'un courant utopique transcendant des époques et des sociétés (Ricœur, 1984).

### ***Utopies « contestataires » : Espace imaginaire***

L'idée de la recherche d'une société idéale pacifiée a traversé des siècles sous des formes diverses, s'inscrivant dans les réflexions des humanistes (Avlonas, 2004). La réflexion sur une société idéale s'est poursuivie, particulièrement dans des périodes de grandes crises sociales et économiques, résultantes des transformations fondamentales des sociétés.

C'est ainsi que l'œuvre fondatrice de Thomas More (2006), « *Utopie* », (qui a donné le nom au courant qui devait mener des critiques sociétales vers la demande de la mise en place de réformes socio-économiques fondamentales) a été publiée au moment de la remise en question des certitudes géographiques par les découvertes de Christophe Colomb, Amerigo Vesputio, et tous ceux qui les ont suivis dans les siècles suivants, jusqu'à aujourd'hui.

L'ouverture des océans du monde a permis, grâce à la progression des technologies liées à la navigation de déplacer la recherche de la société idéale vers la terre avec la matérialisation du concept de la société idéale, ayant pour objectif de participer au bonheur de ses citoyens.

Il nous semble intéressant de remarquer que le concept du travail en tant qu'un moyen d'épanouissement des individus apparaît dans les écrits utopiques dès ce moment-là. Les travaux d'Erasmus, et par la suite de Campanella (*La Cité du soleil*, 1623) et Francis Bacon (1622) et sa *Nouvelle Atlantide* s'inscrivent dans la recherche identique d'amélioration de la société permettant à l'individu de se réaliser en vue de l'amélioration de la société globale.

### ***Utopies « expérimentales » : l'entreprise comme espace d'expérimentation***

Les œuvres littéraires que nous avons regroupées sous la dénomination lapidaire « utopies contestataires » ont servi de référence à la réflexion de Saint Simon, Fourier et Owen, au cours du XVIII<sup>e</sup> et début du XIX<sup>e</sup> siècle. Avec l'avènement de la révolution industrielle, les demandes de transformation de la société globale se déplacent progressivement vers l'entreprise industrielle qui deviendrait ainsi l'outil de la transformation de la société globale. Nous pouvons avancer l'idée que l'organisation et la gestion de l'entreprise jouerait le rôle du vecteur de l'innovation et de l'amélioration des conditions du travail ainsi que de la vie sociale. L'espace de production devient ainsi l'espace d'expérimentation d'un système idéalisé de gestion, participant à la mise en place d'un environnement dans lequel l'harmonie individuelle participerait à l'émergence de l'harmonie collective selon Saint Simon.

Nous retrouvons à ce niveau les préoccupations concernant la recherche des conditions optimales de la vie dans la société, avec notamment la préoccupation de protection des salariés. Il nous semble important de souligner le déplacement d'axe des problématiques traitées. En effet, si les projets utopiques précédents se situaient dans une approche idéalisant la transformation globale de la société, avec les acteurs/dirigeants, on assiste à la prise de conscience de la part des propriétaires/gestionnaires des entreprises des limites du modèle préexistant de gestion de la société et à l'acceptation d'un nouveau modèle de gouvernance.

Avec les projets utopiques que nous avons désignés de façon provisoire, « les expérimentations », le changement attendu et nécessaire de la société environnante s'enracine dans l'espace de travail, dans



l'entreprise qui prendrait ainsi la dimension d'un espace d'expérimentation sociale dont l'ensemble de la société pourrait par la suite bénéficier.

Les résultats de l'expérimentation prenaient une valeur d'exemple efficient, transférable dans d'autres espaces de production, avant d'être généralisés dans l'espace d'accueil des entreprises.

Nous constatons à travers l'analyse des différents projets décrits et des expérimentations l'émergence d'un modèle d'une société ou d'une entreprise idéale occultant les institutions environnantes préexistantes et notamment la place de l'État en se positionnant comme une « Isola » proposant un modèle de gestion monolithe référentiel à l'ensemble de la société.

Le concept de la RSE a par ailleurs, pour « ancêtres » des modèles prenant progressivement en compte les environnements socio-économiques avec des actions liées à l'assistance charitable dans les sociétés occidentales au Moyen Age, ainsi que des actions de patronage au sein des sociétés civiles (Pesqueux, 2004 ; Acquier *et al.*, 2012). Le rôle des individus/initiateurs est déterminant dans ces premières phases. Dans le tableau 1 ci-dessous nous proposons une synthèse des différentes utopies de référence.

Tableau 1 : Utopies de référence

| Utopies idéalistes                                                           | Utopies contestataires                                                            | Utopies Expérimentales                                                                    | Utopies réalisées                                                                          | Utopie paternaliste                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Approche philosophique<br>Recherche d'un modèle du "bien vivre"<br>427 – 347 | Approche comparative<br><br>Décalage entre l'Existant/ Souhaitable<br>1478 – 1535 | Approche pragmatique<br><br>Passage de l'Utopie vers la Réforme<br><br>1771 – 1858        | Approche pragmatique<br><br><br>1817 – 1888                                                | Approche pragmatique/empirique<br><br>1894 – 1939                                        |
| Critique sociétale                                                           | Critique sociétale                                                                | Critique Sociétale                                                                        | Critique sociétale                                                                         | Paternalisme "messianique"                                                               |
| Changement souhaitable                                                       | Proposition d'un modèle alternatif                                                | Entreprise devient un outil de transformation de la société globale                       | Entreprise :<br>Modèle référentiel de "bonnes conditions de vie privée et professionnelle" | Développement industriel<br>Passage de l'approche artisanale à la dynamique industrielle |
| Proposition d'un "idéal"                                                     | Thomas More<br>Utopia                                                             | St. Simon, Fourier, Owen : Approches théoriques et réalisations non-durables              | Jean Baptiste Godin                                                                        | Ford, Bata, Heinz Ford, Michelin, Getty, Carnegie etc                                    |
| Platon<br>République                                                         |                                                                                   | Expérimentations et réalisations non transférables                                        | Familistère de Guise<br>Bâtisseur du futur ?                                               |                                                                                          |
|                                                                              |                                                                                   | Phalanstère, Nouvelle Harmonie<br>Labour Exchange, Créations des Collectivités de travail | Forteresse /Protection<br>Enfermement                                                      |                                                                                          |
|                                                                              |                                                                                   | Communautarisme                                                                           | Modèle Management participatif ou "Surveiller et punir"                                    |                                                                                          |
| Initiative :<br>ELITE Sociétale                                              | Initiative :<br>ELITE Sociétale                                                   | Initiative :<br>Individuelle et Collective                                                | Initiative :<br>Responsabilité Individuelle"                                               | Initiative :<br>Responsabilité individuelle                                              |

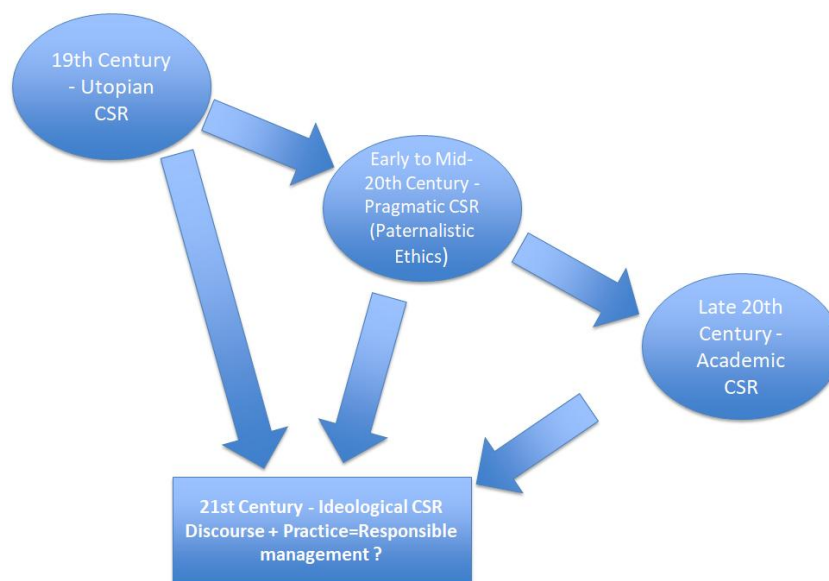
## 1.2 L'évolution des modèles de la RSE à partir du XIXe siècle

L'action et la place de l'entreprise au sein de la gestion de la communauté s'est progressivement affirmée et modifiée pour devenir par la suite le moteur de la transformation économique et sociale dans le courant du processus de l'industrialisation au cours du XIX<sup>e</sup> siècle.

Les entreprises, confrontées aux bouleversements économiques, sociaux et technologiques tout au long des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ont mis progressivement en place des stratégies de management basées sur ce que l'on pourrait appeler la RSE « pragmatique ». L'analyse rapide de l'histoire de la progression de différents modèles de gestion de ce qui deviendra la RSE par la suite fait apparaître trois modèles : modèle managérial RSE Utopique, modèle managérial RSE Pragmatique, modèle managérial RSE Académique que nous allons présenter successivement. Dans la figure 1 ci-dessous nous présentons schématiquement ces trois modèles.

Nous constatons que « la construction » du concept de la RSE s'est effectuée dans la durée (sous des formes plus ou moins latentes et multiples) et ne peut être dissociée des transformations de la société globale (Pasquero, 2013). Dans ce sens, les entreprises intègrent dans leurs préoccupations et leurs stratégies les demandes sociétales, résultantes des bouleversements économiques, politiques et sociaux induits par le processus d'industrialisation dès le XIX<sup>e</sup> siècle, dans un premier temps aux États-Unis puis par la suite en Europe. Une deuxième caractéristique doit être soulignée : la progression du concept apparaît fortement liée aux situations de crises : économiques, technologiques, industrielles et sociales de la société.

**Figure 2 : Évolution historique de l'émergence de la RSE**



*Source : Les auteurs*

### **Première phase : le modèle « RSE Utopique »**

Ce premier modèle intègre la notion de l'approche « utopiste » de la gestion de l'entreprise. Il s'agissait ici des prémices de la RSE qui étaient basées sur l'initiative individuelle inscrite dans l'éthique personnelle des dirigeants. Cette approche avait pour objectif le management de l'entreprise comme une expérimentation d'une « microsociété » destinée à diffuser des facteurs participant à améliorer et changer la société globale du XIX<sup>e</sup> siècle. Le but était de créer une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société d'accueil confrontée aux répercussions du développement de la révolution industrielle au XIX<sup>e</sup> siècle. Nous pouvons ainsi citer les projets et réalisations de Phalanstère de Fourier, New Harmony de Owen et Familistère de Godin.

Ce modèle de management s'inspirait notamment des activités caritatives préexistantes. Toutefois, si les racines du concept du management responsable comme source de la RSE peuvent en effet être retrouvées dans l'histoire des activités caritatives des églises dès le Moyen Âge (Acquier *et al.*, 2005), ce modèle de management prenait en compte l'émergence et l'accélération de nouveaux risques sociétaux se déplaçant vers l'entreprise et cherchait à les résoudre.

### ***Deuxième phase : le modèle « RSE Pragmatique »***

Nous retrouvons dans ce deuxième modèle la dimension fondamentale de l'initiative individuelle dans la volonté des dirigeants des entreprises de maîtriser l'ensemble des environnements socio-économiques de la production. Cette approche pragmatique apparaît comme une déclinaison paternaliste des initiatives philanthropiques des dirigeants du premier modèle, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale (David, 2009). Il s'inscrit dans la montée en puissance de l'industrialisation avec des entreprises d'industrie lourde et de ses entrepreneurs tels Carnegie, Heinz, sans oublier Ford.

L'idéologie sous-jacente à ce deuxième courant était de faire progresser durablement les firmes monopolistiques. Dans ce sens, si ce modèle de management, basé comme le précédent sur l'initiative individuelle, priorise la progression des entreprises, il intègre néanmoins dans le management des actions qui corrigent les manques d'initiatives de l'État notamment dans le domaine de la formation et de la santé. Toutefois, ces actions ne constituent plus des activités d'inspiration caritative, mais un apport destiné notamment à accroître la profitabilité des entreprises et l'employabilité des salariés. Ainsi pour Taylor, cité par Guenoun (2020), il s'agit d'améliorer :

« La formation de chaque homme, pour lui faire obtenir le rendement et la prospérité maximum [...] Le temps approche où toutes les grandes œuvres seront faites par ce type de coopération dans lequel chaque homme remplit la fonction qui lui convient le mieux, devient excellent dans cette fonction et tout en ne perdant rien de son originalité et de son initiative, est dirigé par d'autres hommes, en vue de coopération à l'œuvre commune ». (*Ibid.*, p. 216).

L'exemple de ces approches utilitaristes et opportunistes de gestion interne des entreprises mises en place au sein des organisations depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, nous permet de souligner le rôle déterminant que jouent les entreprises dans la progression monopolistique des grandes firmes anglo-saxonnes dans l'évolution et la structuration de la société industrielle globale. Dans ce contexte, la RSE apparaît comme l'idéologie fondatrice du paternalisme moralisateur (Pesqueux, 2024) en évoluant progressivement dans le temps pour devenir un outil de la transformation de la société globale, un référentiel. L'organisation et la gestion de l'entreprise deviennent les vecteurs de l'innovation et de l'amélioration des conditions de travail ainsi que de la vie sociale dans son ensemble. Les transformations sociétales s'enracinent à partir de ce moment dans l'espace de travail qui pourrait prendre la dimension d'un espace d'expérimentation sociale bénéficiant à l'ensemble de la société.

La puissance économique des entreprises a été au fur et à mesure équilibrée par les actions de l'État dans un processus de répartition des responsabilités, notamment avec les premières lois « antitrust statuts » dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Pasquero, 2013). Avec la RSE qui devient progressivement un référentiel de « bonnes » pratiques managériales dans les entreprises, le concept du management responsable accompagne la diffusion du modèle de libéralisme dans l'économie mondialisée.

C'est ainsi que les bouleversements géopolitiques qui ont suivi l'écroulement de l'empire soviétique ont participé à la « mondialisation du concept » de la RSE désigné comme « la modernité en gestion » dans les nouvelles économies des Pays d'Europe Centrale et Orientale (Koleva *et al.*, 2010). Une question se pose à ce niveau. Ne pourrait-on pas considérer la RSE comme une émergence d'une nouvelle « utopie managériale », avec une approche idéalisée des outils et processus participant à l'instauration d'un management vertueux des entreprises ?

### ***Troisième phase : le modèle « RSE Académique »***

En complément des modèles utopiques et pragmatiques élaborés par les entrepreneurs au sein des entreprises, la RSE devient progressivement un concept académique lié aux demandes des entreprises (Abend, 2014). En effet, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, « période de forte expansion propice aux premières formes d'industrialisation, les milieux d'affaires (*Businessmen*) expriment la nécessité d'un enseignement

professionnel adapté aux besoins des nouveaux métiers (Van Metre, 1954 : 211) : une *Business Education*, qui soit en même temps *practical* et *moral* » (Rosé, 2021).

L'émergence de la RSE « académique » se renforce au cours du XX<sup>e</sup> siècle avec le développement des BS anglo-saxonnes pour être diffusée et se développer progressivement dans les programmes des BS européennes. Les attentes implicites et explicites des entreprises vis-à-vis des programmes des BS participent au rapprochement des deux grands types de la RSE, pragmatique et académique avec pour objectif de permettre aux étudiants de s'impliquer de façon efficace dans la gestion des entreprises.

Le besoin de l'enseignement de la RSE a été mis en évidence par Bowen à la suite de la publication en 1953 de son ouvrage séminal *Social Responsibilities of Businessman* dans lequel un chapitre est consacré au rôle de la formation dans la diffusion des « nouveaux savoirs » participant à la transmission des nouvelles pratiques responsables dans le management des entreprises.

C'est également Bowen qui a intégré pour la première fois la problématique de la RSE dans le cursus académique du département de l'économie à l'Université de l'Illinois qu'il dirigeait. Toutefois, cette première initiative n'a pas été réellement concluante ni pérennisée (Acquier et Gond, 2007). Dès lors, la place de Bowen est déterminante dans l'évolution du concept de la RSE. Elle s'inscrit dans le courant de l'institutionnalisme économique. Contrairement à d'autres auteurs, Bowen priorise l'approche holistique intégrant les dimensions historique, systémique, politique et institutionnelle de la RSE. Cette approche marque l'entrée de la notion RSE dans le champ académique qui s'est développée tant sur le plan qualitatif et quantitatif. Les interrogations sur le rôle et les obligations jouées par les entreprises dans la société globale font partie d'innombrables travaux académiques élaborés depuis les années 50 à la suite de Bowen.

Ce n'est que dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle avec la montée en puissance des économies libérales que les différentes formes de l'enseignement de la RSE ont pris de l'ampleur et trouvé leur place dans les programmes des Écoles de management en Europe.

Nous retrouvons dans ces cours de stratégies managériales, des outils de management formalisés dès le début du XX<sup>e</sup> siècle et « redécouverts » au XXI<sup>e</sup> « en affichage » au sein des grandes firmes internationales. Dans ce sens, le questionnement concernant les finalités de l'entreprise et de son rôle dans la société pourrait être rapproché de la problématique d'une RSE appréhendée dans ses dimensions sociales et politiques.

Dans ce contexte, le référentiel de la RSE « classique » de l'entreprise responsable participait à la recherche légitimant un « mythe managérial » basé sur la compétence managériale. Le management des entreprises se devait d'apporter des solutions pertinentes aux questionnements de la société globale confrontée aux risques inconnus et trouver des solutions innovantes permettant la survie des économies.

La nécessité de resituer dans l'histoire les manifestations de ce que l'on appelle aujourd'hui la RSE, concept relativement récent, multidimensionnel et considéré comme « fuzzy set » (Zadeh, 1965) par certains auteurs, participe à notre avis à la clarification du rôle qu'il pourrait jouer dans la gestion des entreprises. En effet, un éclairage historique rapide pourrait, nous semble-t-il, concourir à la mise en évidence de la logique de l'évolution des relations entre les activités économiques des entreprises et les sociétés, en vue « d'éclairer la question de leur "encastrement" » selon Karl Polanyi (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

La question de la RSE en tant « qu'outil de la modernité en gestion » (Pasquero, 2005) et d'outil de prévention des risques (David, 2009) mobilise depuis une trentaine d'années de nombreux chercheurs dont les travaux de référence ont été consacrés aux entreprises situées aux Etats-Unis ou en Europe de l'Ouest, (Capron et Draperi, 2003 ; Ballet et de Bry, 2001 ; Pasquero, 2004).

De nombreux auteurs ont également mis en évidence la proximité entre l'éthique enseignée par les organisations religieuses, notamment protestantes aux Etats-Unis et les éléments constitutifs du concept du management responsable (RSE) demandant aux managers de déplacer la finalité de la gestion de leurs entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit vers des stratégies plus

globales, plus complexes et nécessitant dans un premier temps des investissements importants aussi bien sur le plan économique que social.

## 2. La RSE au cœur des réflexions académiques

### 2-1- Le développement du modèle de la « RSE moderne » dans les pratiques des entreprises

Nous constatons (cf. tableau 2 ci-après) que « la construction » du concept de la RSE s'est effectuée dans la durée (sous de formes plus ou moins latentes et multiples) et ne peut être dissociée des transformations de la société globale. Les propriétaires/responsables des entreprises devenaient conscients des demandes sociétales, résultantes des bouleversements économiques, politiques et sociaux des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

Le tableau 2 synthétique de l'émergence du modèle de la RSE, présente des pratiques socialement responsables des entreprises confrontées à la gestion des « risques/management » auxquels les managers des entreprises devaient faire face non seulement pour progresser dans leur recherche d'objectifs économiques mais plus prosaïquement pour survivre. Il nous permet de constater que le concept de la RSE n'est pas le résultat d'une émergence d'une réflexion académique spontanée au cours du XX<sup>e</sup> siècle, mais s'inscrit dans la durée comme résultat des relations entre la société et les entreprises, tant au niveau des pratiques managériales que des discours des différentes parties prenantes.

Dans la mise en place progressive des stratégies de survie concrètes, qui ont commencé au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, la RSE jouait le rôle d'un astrolabe, permettant à l'entreprise de naviguer dans les écueils de la société concurrentielle globalisée. La progression de la RSE dans les entreprises s'est poursuivie en participant à la gestion des risques socioéconomiques, environnementaux, et aujourd'hui des nouveaux risques sanitaires.

Le référentiel de la RSE aurait ainsi acquis une légitimité apportée au « mythe managérial » initial déterminé par la puissance de la compétence managériale, en jouant le rôle d'une pierre de Rosette qui participerait à la traduction des questionnements de la société globale, élaborés par les parties prenantes des entreprises à la recherche des solutions innovantes.

**Tableau 2 : Éléments constitutifs du modèle synthétique « RSE moderne »**

| FINALITÉ DE LA RSE                                                                               | ORIGINES                                                                                                  | EXEMPLES                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion efficace : durable et innovante                                                          | Économie classique                                                                                        | Progression de la compétence technique                                       |
| Philanthropie                                                                                    | XIX <sup>e</sup> siècle                                                                                   | Mécénat d'entreprise                                                         |
| Sollicitude ( <i>caring</i> )<br>Respect des lois du travail                                     | Début XX <sup>e</sup> siècle : éthique des affaires, philanthropie paternaliste                           | Gestion « humaniste » des RH : valorisation des personnels                   |
| Limitation des nuisances, Gestion des externalités                                               | Années 1960                                                                                               | Sensibilisation à l'environnement                                            |
| Réceptivité sociale ( <i>Social Responsiveness</i> ) : gestion du changement                     | Années 1970                                                                                               | Gestion sociétale, gestion prévisionnelle des compétences                    |
| « Rectitude » éthique : Respect des normes sociales,                                             | Années 1990 Généralisation des « Codes de bonne conduite »                                                | Développement d'une culture organisationnelle globale basée sur l'excellence |
| <i>Social reporting/accountability</i>                                                           | Années 2000 : Société responsable = Société transparente                                                  | <i>Triple Bottom Line</i> (Triple bilan : économique, social, écologique)    |
| Participation « citoyenne »<br>Programmes d'habilitation ( <i>empowerment</i> ) socio-économique | Années 2000 : « Mise en évidence de la contribution des entreprises dont l'action « fait la différence ». | « Engagement » proactif<br>IDÉAL, OBJECTIF ou RÉALITÉ                        |

Source : Pasquero (2005).

À partir des années 2000 le concept de la RSE progresse en Europe, à la suite des initiatives de la Commission des communautés européennes (CCE, 2001). Parmi les multiples définitions de la RSE, nous proposons la suivante :

« Le concept de la responsabilité sociale des entreprises signifie que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans le devenir sociétal et considèrent celle-ci comme une réelle composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et plus généralement, de toutes les parties prenantes, qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite. »<sup>1</sup> (CCE, 2001, p. 5).

Après cette approche historique, nous allons maintenant nous focaliser sur l'enseignement de la RSE.

## **2-2. Bilan de l'enseignement de la RSE dans les BS : découverte des paradoxes**

Nous avons vu précédemment que la problématique de la RSE résulte d'une longue évolution historique du fonctionnement des entreprises au sein des sociétés. Nous avons également souligné que les débuts de l'intégration académique de la RSE ont commencé avec Bowen.

L'enseignement actuel de la RSE et du DD dans les programmes des (BS) ne pourrait-il pas être rapproché de ce que l'on pourrait désigner comme une tentative de la découverte de la nouvelle « utopie managériale », une approche idéalisée des outils et processus participant à l'émergence d'un management vertueux des entreprises ? En effet, selon certains auteurs, la RSE aurait émergé comme un outil permettant de corriger les dysfonctionnements du système capitaliste fondé sur la liberté du marché comme résultat d'un questionnement sur la légitimité du capitalisme (Pasquero, 2006).

Nous pouvons poser cette question à la suite des interrogations concernant l'efficacité de l'intégration de cette problématique dans les stratégies des entreprises. Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans leur devenir sociétal et considèrent la stratégie de RSE comme une réelle composante de leur identité globale. Ainsi depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, progressivement, la demande des grandes entreprises, souvent internationales d'un accompagnement dans la mise en place des stratégies de RSE montée en puissance.

Mais des questions attendent des réponses. Ce type d'enseignement académique de la RSE répond-il aujourd'hui aux enjeux des entreprises confrontées à l'accélération des changements écologiques, énergétiques, sociales et même géostratégiques ? La RSE ne serait-elle pas l'objet d'une instrumentalisation par les logiques d'actions économiques sous-tendues par l'économie de marché ? Comment former et accompagner les futurs acteurs économiques pour qu'ils puissent être en capacité de répondre aux transformations sociétales actuelles ?

### ***Analyse critique du rôle de la RSE***

Les années 2000 ont vu apparaître une phase de doutes et de réserves exprimés par certains auteurs dans les travaux académiques, concernant la validité même du concept de la RSE, qui a été comparé à une « mode managériale » (Pesqueux, 2004). Cette même approche critique, a participé à la réflexion féconde sur les missions de l'entreprise au sein de la société et contribué à la définition des contours de la RSE. En effet, le débat académique sur la RSE, s'inscrit dorénavant dans la réflexion et la pratique managériale de plus en plus large.

C'est ainsi que les travaux de recherche académique en France, à la suite des travaux et expérimentations des universités anglo-saxonnes ont rapidement démontré que la richesse conceptuelle de la RSE tient dans sa vision globale de la complexité des environnements des entreprises ainsi que dans son rôle intégrateur des préoccupations de l'ensemble des acteurs des entreprises et de ses parties prenantes externes (Koleva *et al.*, 2010).

---

<sup>1</sup> Cette nouvelle approche sensibilise les managers à ce que certains auteurs appellent le contexte des « 3P » (*People, Planet, Profit*), c'est-à-dire au développement durable et nécessite des efforts quelquefois considérables mais justifiés et potentiellement rentables à moyen et long terme.

Parallèlement à la montée en puissance des travaux et publications dans la recherche en gestion, nous pouvons constater l'intérêt que les grandes entreprises ont porté à la réflexion éthique, rapidement intégrée dans leurs stratégies du développement, dans un premier temps par les références conceptuelles au niveau de la communication et suivies par les actions incorporant les principes fondateurs de la RSE et du Développement Durable dans un second temps.

Dans ce contexte, on constate que la préoccupation de la RSE, tant sur le plan académique que sur le plan managérial accompagne progressivement le mouvement de la mondialisation, (Pasquero, 2005).

Il est intéressant de remarquer que ces attitudes critiques rejoignent sur le fond l'analyse de Friedman (1970) affirmant que la RSE n'avait pour objectif que d'augmenter les profits des actionnaires.

Parallèlement aux critiques et questionnements, la nécessité de dépasser le discours « dogmatique » affiché souvent dans le domaine de la recherche pour initier un comportement vertueux des gestionnaires des entreprises sur le terrain s'avère indispensable pour la progression de l'acceptabilité et de la diffusion du concept de la RSE. Dans ce sens, « le management par la RSE » nécessiterait de déplacer la finalité des entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit vers des stratégies plus complexes, nécessitant dans un premier temps des investissements importants sur le plan humain, social et environnemental. »<sup>2</sup>.

### ***Un déséquilibre entre les travaux académiques et les enseignements***

Une rapide recherche documentaire sur les thématiques de la RSE et du DD a abouti au constat suivant : elles constituent des axes « porteurs » des activités de recherche dans les BS depuis une vingtaine d'années. Pour exemple : la recherche documentaire de la thématique « Responsabilité sociale de l'entreprise sur le moteur de recherche Google propose 22 400 000 résultats en 0,15 seconde. » (Baba *et al.*, 2016, p.2).

Si la dimension l'accélération de « la production académique » est indiscutable, nous pouvons nous poser la question sur les modalités de l'enseignement de la RSE dans les BS.

Nous avons pu constater que l'enseignement de la RSE pourrait d'une part participer à dynamiser l'apprentissage des valeurs de la RSE et d'autre part faire progresser l'émergence de nouvelles compétences et comportements des étudiants dans les BS notamment les *soft skills* (Theurelle-Stein et Barth, 2017). Les *soft skills* devraient selon Barth (2024) devenir « un concept durable et inscrit dans la responsabilité sociétale des organisations ». En effet, nous assistons à la transformation du rôle du manager au sein des entreprises en lui permettant de devenir l'initiateur volontaire du processus de la RSE en vue de la résolution des problèmes qui risqueraient de mettre en danger la durabilité de la firme.

Cette nouvelle approche se traduit d'abord par un ensemble de questionnements (la RSE est-elle indispensable ou relève-t-elle du luxe ? Est-elle un standard référentiel ou bien une action différentielle de communication des grands groupes ?), lié parfois à une réflexion sur les implications de la RSE dans le management des entreprises. Par ailleurs, quelles sont les formes de pratiques et actions concrètes en matière de management ? Celles-ci s'insèrent-elles prioritairement dans une approche pragmatique de résolution des problèmes qui privilégie la hiérarchisation des solutions ou s'intègrent-elles dans une approche globale des finalités de la gestion des entreprises ?

À notre avis, il ne s'agit pas de transformer des étudiants des BS en futurs spécialistes de la nouvelle fonction « RSE », mais de développer une diffusion la plus large possible des éléments constitutifs de la philosophie du Management responsable dans les activités des entreprises.

Il nous semble important d'éviter le biais illustré par le titre de l'article de Ghoshal (2005) « *Bad management theories are destroying good management practices* ». L'auteur porte un regard critique

---

<sup>2</sup> Commission de la Communauté Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert, 18.07.2001

sur la manière d'appréhender l'enseignement du management dans les écoles de management et les universités, à la suite des auteurs tels que Mintzberg (2005).

Dans ce contexte, l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises initié dans les années 2000 pourrait être appréhendé comme une ouverture conceptuelle, vers les approches de la gestion humaniste globale des entreprises, attendue par les différentes parties prenantes.

En effet, les travaux de recherche académique en France à la suite des universités anglo-saxonnes ont rapidement démontré que la richesse de l'approche du concept du Développement Durable est étroitement liée à sa vision globale de la complexité des environnements des entreprises ainsi qu'à son rôle intégrateur de l'ensemble des préoccupations des acteurs des entreprises et de ses parties prenantes (Gendron et Revéret, 2000).

Toutefois, le rapide bilan des différentes initiatives existantes sur le terrain des Business School et des Universités a fait progressivement naître ce que l'on pourrait appeler un glissement « réducteur » de sens. En effet, ces différents enseignements ont suivi une évolution aboutissant à l'émergence d'un corpus théorique qui s'est en définitive révélé assez conformiste, voire doctrinal. La plupart des enseignements s'étant cristallisée dans un cadre de référence figé, mettant davantage en évidence des tableaux de reporting/ des indicateurs élaborés sur la base des référentiels diffusés par des grandes institutions internationales (Vercher-Chaptal, 2017) dans le but de classer et « ranker » les performances des grandes entreprises mondialisées.

C'est ainsi que si les éléments constitutifs de ce concept de « la modernité en gestion » selon Pasquero (2004), présents dans l'enseignement de la RSE ouvrent un nouveau champ de réflexion et de régulation dans le management des entreprises ; leur mise en pratique n'apparaît pas clairement. Pis, un certain nombre de paradoxes consécutifs du fractionnement des approches et des confusions entre les concepts périphériques : l'éthique, le développement durable se développe.

### **3. Comment construire une nouvelle offre pédagogique en RSE dans un environnement en transition ?**

#### **3.1. Les paradoxes liés à l'enseignement de la RSE**

Il existe une littérature importante sur l'enseignement de la RSE dans les universités et les BS. L'enseignement de la RSE dans les BS commence progressivement à se structurer à partir des années 1990, au départ constitué de témoignages et conférences. Puis à partir des années 2000 se développent des cours spécifiquement dédiés aux questions d'environnement et de développement durable et destinés à un public s'intéressant à ce type de questionnements (Baret, 2018). Ce n'est qu'au milieu des années 2000 que des cours plus généraux sur la RSE et dépassant le registre « environnement » commencent à être mis en place dans les programmes de management des BS et des IAE voire à être généralisés auprès de tous les étudiants en management quelle que soit leur spécialisation. L'enseignement de la RSE devient « transversal » car appliqué à toutes les disciplines et « disruptif » car il remet en question les modèles « traditionnels » enseignés aux étudiants autour de la gouvernance par exemple (Baret, 2018).

Parallèlement en 2002 l'ADERSE<sup>3</sup> voit le jour. Première association académique en France regroupant des enseignants-chercheurs et des professionnels sur ce thème (Pesqueux, 2004). Aujourd'hui, les deux principales associations académiques que sont le RIODD et l'ADERSE participent largement à diffuser les recherches et les connaissances. Par exemple, le RIODD par ses conférences et échanges a notamment contribué à la production d'articles sur ce sujet. En 2016, lors d'une table ronde sur les « Défis de l'enseignement des questions de DD et de RSE » Capron et Vercher-Chaptal<sup>4</sup> invitent les formateurs à sortir des visions trop instrumentales et techniques de la

---

<sup>3</sup> Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

<sup>4</sup> <https://riodd.net/reseaux-et-plateformes/debats-sur-lenseignement-de-la-rse-et-du-developpement-durable/>



RSE. Selon eux l'enseignement de la RSE reste encore largement dominé par les paradigmes dominants en sciences de gestion. Ainsi selon Vercher-Chaptal (2017) la formation à la RSE est trop souvent « assimilée à l'établissement de normes et de standards qu'il s'agit d'incorporer dans le fonctionnement des entreprises afin de pallier les défaillances de la rationalité économique pure ».

Rosé (2024, 2021) explique que depuis les premiers travaux sur la RSE de Bowen, les enseignants-chercheurs travaillant dans le domaine de la RSE « sont pris dans des tensions ». Ainsi, il revient sur la finalité de l'entreprise navigant dans une relation paradoxale entre la responsabilité sociale et le profit et en rappelant les débats d'auteurs parus dans un numéro de la *Harvard Business Review* dès 1958, notamment entre AJ Toynbee et T. Levitt, ce dernier auteur critiquant la Corporate Social Responsibility (CSR) : « La fonction de l'industrie et du commerce est de produire des profits élevés et continus » (Levitt, 1958). Rosé (2021) nous propose une approche historique pour comprendre les fondements de l'enseignement de la RSE : d'abord un ensemble de pratiques issues du terrain, la RSE deviendra un concept à partir du moment où elle sera enseignée avec la naissance de nombreuses BS américaines (1881 Wharton School).

Nous pouvons identifier différents paradoxes dans l'offre de l'apprentissage de la RSE issus à la fois des différents travaux académiques cités mais aussi de notre pratique d'enseignement.

- Paradoxe 1 : Un enseignement « idéalisé », souvent redondant pouvant aboutir à la déception, lorsque les étudiants découvrent les pratiques d'entreprise. Il peut y avoir ici un décalage d'autant plus fort que les étudiants qui sont en formation initiale risque de partir avec un bagage RSE rempli de vérités « idéalisées » sur les bonnes pratiques, or souvent ils sont confrontés à une réalité plus ambiguë, voire plus dure. Toutefois, ces propos sont à nuancer concernant les publics d'alternants qui, étant dans l'entreprise, peuvent avoir des attitudes différentes et plus réalistes sur la RSE. Par ailleurs, cette idéalisation vient se télescoper avec certains mouvements sociaux, notamment en matière d'écologie ou de justice sociale, soutenant des transformations sociétales par une génération en quête de sens, et anxieuse. Selon une enquête mondiale menée en 2021 et publiée dans *The Lancet Planetary Health*, près des 60 % des jeunes se disent inquiets voire très inquiets face au changement climatique.
- Paradoxe 2 : « trop » d'enseignement de la RSE finit par avoir des effets contraires et « désabuse » ou éloigne les étudiants qui n'y croient plus car les mêmes concepts et modèles sont répétés. Cela peut renvoyer à une image normative de la RSE et pourrait donner à penser un monde dichotomique avec d'un côté les « gentils » qui font de la RSE ; et de l'autre « les méchants » qui n'en font pas ou le font pour des finalités « marketing » pour se donner bonne conscience et donner une image externe positive.
- Paradoxe 3 : un cours de RSE où les étudiants sont peu réactifs car cela ne les conduit pas à questionner leurs convictions profondes ; à l'inverse d'un cours d'éthique qui les amène à questionner leurs convictions devient plus interactif car ils sont confrontés à des dilemmes où les réponses ne sont ni bonnes, ni mauvaises. L'enseignement de la RSE est souvent peu contextualisé.
- Paradoxe 4 : enseigner la RSE à l'heure de l'IA participe à « une paresse intellectuelle » et revient à enlever les fonctions symboliques, émotives de la pensée avec le risque de créer des décalages car les étudiants n'intériorisent pas les concepts de la RSE et de mémorisation. Ils sont alors pris dans une reproduction mécanique, « je lis ou j'entends quelque chose qui marche et je vais le répéter ». L'enseignement de la RSE n'est pas suffisamment réflexif, disruptif et manque de perspectives critiques. Cet enseignement pourrait amener à penser un monde manichéen entre d'un côté le bien, de l'autre le mal. Or la RSE a pour objectif « l'inverse » : elle questionne, elle critique, elle amène le doute, elle remet en question les modèles de management traditionnellement enseignés, elle pourrait engendrer de la dissonance cognitive par son caractère paradoxal etc.

### 3.2. Nouvelles perspectives pour l'enseignement de la RSE dans les BS

À la suite de ces constats et pour répondre aux paradoxes énoncés, il est possible de suggérer quelques pistes pour l'enseignement de la RSE dans les BS.

Développer les approches expérientielles

Baret (2018) propose d'agir sur l'enseignement de la RSE grâce à la recherche –intervention. En effet, selon l'auteur, cette démarche de recherche qualitative devrait permettre d'impacter l'enseignement de la RSE principalement autour de 3 éléments : tout d'abord en apportant un cadre conceptuel dépassant des schémas classiques du mainstream dominant et des écoles de pensées où le libre marché reste encore dominant ; puis en développant l'esprit critique des étudiants à travers des exemples issus de la recherche-intervention et enfin en permettant d'avoir les ressources (conceptuelles, pratiques, opérationnelles ) d'agir concrètement sur des problématiques de RSE d'entreprises en mettant en place des réponses et actions en matière des RSE sincères, réelles et éthiques. Selon l'auteur, la recherche-intervention est particulièrement intéressante en ce qu'elle contribue conjointement à élaborer des connaissances académiques et à faire évoluer/ changer les pratiques des entreprises autrement dit à « la transformation du réel » (Baret, 2018). La recherche-intervention va apporter à l'enseignant-chercheur qui y participe des bénéfices à son enseignement de la RSE. La RSE n'est pas un cours comme un autre en raison de : son caractère transversal, paradoxal ; son approche critique et disruptive, sa complexité à mobiliser différents cadres d'analyse qui sortent des schémas de pensées traditionnels et son caractère changeant lié à des évolutions permanentes des enjeux de la société sur les questions de l'environnement, du DD, des questions sociales etc.

Aujourd'hui, pour répondre aux besoins des entreprises, les modalités d'enseignement de la RSE devraient dépasser la dimension purement académique et théorique afin de développer chez les apprenants/étudiants le processus de questionnements sur les bonnes pratiques à adopter. En effet, il faut rappeler que « les bonnes pratiques » sont multiples et complexes et devront être contextualisées en fonction des situations des entreprises.

Nous pourrions évoquer à ce niveau l'approche par « les scripts du business case », développés par Igalens : « cinq scripts : le script stratégique (les nouveaux « business model », le script réputationnel, le script social, le script commercial et le script sociétal : il s'agit de comprendre, d'expliquer et surtout de mobiliser. Il faut savoir raconter une histoire : pour quelles raisons telle ou telle action de l'entreprise qui s'inscrit dans le cadre de sa politique de RSE aura un impact sur ses résultats économiques » (Igalens, 2012).

Une autre suggestion possible pourrait consister dans la sensibilisation des étudiants aux approches socio-économiques (Savall et Zardet, 2013) dans la mesure où le concept de RSE « constitue un composant intrinsèque de la théorie socio-économique, même si le terme n'est pas employé avec profusion... ». En effet, aborder la RSE sous l'angle de la théorie socio-économique permettrait aux étudiants de questionner la notion de performance économique, qui les interpellent, tout en intégrant les dimensions humaines et sociales. Plus précisément, l'éducation doit permettre de créer des espaces de débats autour du concept de la compatibilité entre l'économique et le social (Savall *et al.*, 2017). Selon Bonnet (2024), la formation des futurs managers est nécessaire pour « améliorer la performance globale de l'investissement à impact sur la chaîne de valeur, *via* des praxis et des pratiques inclusives de management ». Enfin, la méthodologie des approches socio-économiques apporterait un éclairage intéressant auprès d'un public par exemple d'étudiants alternants. Au-delà des concepts, il s'agirait de demander aux étudiants de réfléchir aux problématiques RSE de leur environnement personnel et professionnel, de trouver des solutions possibles et d'évaluer les conséquences de ces solutions sur les parties prenantes.

#### *Favoriser la pensée critique*

Il existe de nombreuses initiatives mises en place dans les formations en management dans les BS et les IAE des universités pour enseigner la RSE. Par exemple en favorisant la réflexivité et le doute des étudiants (Chever, 2023) afin de sortir des approches trop technicistes et trop caricaturales du bien et du mal. En effet, la pédagogie est beaucoup orientée sur des exemples ou des cas de réussite

qui tendraient à sous-entendre une norme sur ce qu'il conviendrait de faire, ou au contraire des cas d'échecs patents. Mais selon Chever (2023), l'enseignement de la RSE n'intègre pas suffisamment les approches critiques et remettent rarement en question les modèles de réussite totale. Le groupe de recherche thématique MACCA<sup>5</sup>, dont l'objet de travail est d'appréhender les liens entre formation/apprentissage et les tendances actuelles dans les organisations en lien avec les concepts RSE, ESS, digitalisation, innovation, économie circulaire etc., s'intéresse, entre autres, aux modalités de l'enseignement de la RSE et à la manière de favoriser la pensée critique, réflexive des étudiants ainsi que le rôle des enseignants-chercheurs et de leurs institutions dans ces types de formation.

Nous observons qu'un des enjeux dans l'enseignement de la RSE qui ressort de manière très claire dans les différents travaux académiques est celui d'un manque d'approches réflexives et critiques. La formation des futurs managers doit se faire avec discernement autrement dit « l'enseignement du management doit contribuer à la clairvoyance » (Bonnet, 2024). En effet la RSE comme vue précédemment est porteuse d'un certain nombre de paradoxes dont certains sont évidents mais d'autres le sont moins ou sont plus subtils. Enseigner la RSE reviendrait à réfléchir sur un les dilemmes éthiques où la prise de décision n'est pas évidente et où les cas analysés comportent à la fois des éléments de réussite mais également des échecs. Les apports de la pédagogie critique sur les études de cas en management sont en ce sens particulièrement éclairants (Dhaouadi *et al.*, 2023, 2021).

Nous allons illustrer nos propos à l'aide d'une étude de cas non publiée écrite par le professeur Livian en 2021 sous le titre « SFAM : réussite ou arnaque ? ». Ce cas relate le développement rapide d'une entreprise dans le domaine de l'assurance affinitaire c'est-à-dire une assurance qui couvre les risques liés aux objets technologiques de la vie courante comme la téléphonie, les ordinateurs, les appareils photos. Cette entreprise est située dans le territoire de la Drôme. Le cas est réel et les étudiants peuvent avoir accès à de la documentation sur Internet. L'entreprise a longtemps utilisé la grande distribution pour placer ses contrats d'assurance à chaque fois qu'un client achetait du matériel technologique. L'entreprise a été condamnée à des pratiques commerciales frauduleuses et de nombreux clients se sont estimés lésés, soit que les délais de remboursements n'étaient pas respectés soit que les remboursements n'étaient pas effectués. L'entreprise prévalait des montants supplémentaires sur le compte des clients sans que ces derniers aient donné le moindre accord etc.

La particularité de ce cas consiste dans le fait qu'il soulève plusieurs dilemmes et montre non seulement des aspects positifs mais également des aspects négatifs. Ainsi cette entreprise a connu une croissance rapide et forte, de nombreux emplois ont été créés, le dirigeant-entrepreneur de l'entreprise est emblématique et charismatique par son histoire, son origine sociale et sa fulgurante ascension. Par ailleurs, les pratiques de GRH y sont fortement ancrées et très positives ce qui n'empêche pas l'entreprise d'avoir des pratiques commerciales malhonnêtes.

Ce cas vient donc remettre en question un certain nombre d'idéaux chez les étudiants et il montre qu'une politique sociale favorable semble compatible avec des pratiques commerciales douteuses. Nous avons eu l'occasion de tester cette étude de cas auprès d'un groupe d'étudiants de Bachelor 3 en alternance dans un cours sur la RSE. Les réactions des étudiants ont été très positives et surtout c'était la première fois qu'on leur parlait de la RSE en montrant les dilemmes éthiques et les paradoxes liés à la RSE. Ils avaient jusqu'alors une vision assez binaire de la RSE : soit à travers des exemples de cas de réussite et de normes sur ce qu'il conviendrait de faire ; soit des exemples de la RSE utilisée comme un greenwashing pour redorer l'image de l'entreprise.

Cette étude de cas illustre la nécessité de mettre en place des dispositifs d'apprentissage contribuant à favoriser la réflexivité des étudiants et leur esprit critique.

Ainsi il pourrait s'avérer pertinent d'utiliser des outils pédagogiques tels que celui-ci, c'est-à-dire des cas s'inscrivant dans les logiques des études critiques en management (Critical Management

---

<sup>5</sup> Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage et de la formation au management, groupe thématique de l'AIMS

Studies). Des auteurs ont mis en avant les critères d'une étude de cas en management critique qui sont les suivants (Dhaouadi *et al.*, 2023) :

- L'utilisation d'approches théoriques hétérodoxes afin de proposer une analyse alternative du discours et des pratiques mainstream en management ;
- La mise en lumière des éléments de nature contradictoire/paradoxe qui placent l'apprenant dans une situation de dilemme ;
- L'illustration de la diversité des acteurs/parties prenantes tant dans les domaines politique, économique, institutionnel, social, etc. ;
- La mise au jour des idéologies sous-jacentes aux pratiques et aux outils de gestion ;
- La non-focalisation exclusive sur la réussite (ni non plus sur les échecs) ;
- La considération d'alternatives/solutions possibles dans la discussion.

### ***Orienter les projets de mémoires de master des étudiants aux projets de recherche des enseignants-chercheurs***

Une question récurrente dans les travaux sur l'enseignement de la RSE et pour paraphraser Rosé (2024) « *Can CSR be taught ?* ». Comme évoqué précédemment, l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises s'est majoritairement retrouvé intégré et positionné parmi les programmes standardisés « classiques » des Ecoles de management perdant ainsi sa dimension originale d'ouverture de réflexion responsable sur le monde des affaires (Mintzberg, 2005), en enfermant les étudiants dans un processus de « réception passive des idées que rien ne relie » selon Whitehead (1983).

Or, pour citer Aktouf (2015) : « être responsable « revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management ». De même, pour Igalens (2015), l'enseignement du management et plus particulièrement celui de la RSE, ne devrait pas se résumer « dans l'action de « mesurer et de constater ou non des corrélations, mais de comprendre, d'expliquer et surtout de mobiliser » les actions de management.

C'est cette approche critique de la RSE qui devrait permettre aux étudiants de comprendre dans quelle mesure « une action engagée par l'entreprise dans le contexte de la mise en place de la politique de la RSE aura un impact sur ses résultats économiques ».

Dès lors une autre suggestion possible pourrait être de rapprocher les étudiants des travaux des enseignants-chercheurs au-delà de la simple sphère pédagogique mais en leur permettant de collaborer par exemple lors de rencontres dédiées type forum de la recherche destiné à des étudiants qui doivent réaliser leur mémoire de master. Ainsi les étudiants pourraient mieux appréhender les problématiques autour de la RSE.

### **Conclusion**

En guise de conclusion, nous avons vu que la RSE est largement étudiée depuis une vingtaine d'années par de nombreux chercheurs dont les travaux ont été consacrés aux entreprises aux Etats-Unis ou encore en Europe de l'Ouest.

À l'origine, la notion n'a pas été développée par des théoriciens du management. Elle s'est d'abord diffusée dans le champ des affaires, portée par les hommes d'affaires eux-mêmes et centrée sur la figure du dirigeant plutôt que sur l'entreprise (Henry Ford, Alfred Sloan, Chester Barnard, ou encore les dirigeants de la General Electric Company). Elle apparaît, sous une forme plus ou moins diffuse dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Heald, 1961), avant d'être formalisée au début du XX<sup>e</sup> siècle. C'est à partir des années 1920, qu'un réel débat se structure autour de la question de la RSE, débat dans lequel de nombreux dirigeants se sont exprimés publiquement sur ces questions. Les discours de l'époque étaient très marqués par les concepts à forte connotation religieuse de « public service » et de « trusteeship » qui stipulent l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre les dirigeants, l'Entreprise et la Société.

Nous avons également noté que l'enseignement du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises se retrouvait intégré, positionné parmi les programmes standardisés « classiques » des Business School et perdait ainsi la dimension originale d'ouverture de réflexion responsable sur le monde des affaires en enfermant les étudiants dans un processus de « réception passive des idées que rien ne relie » selon Whitehead (1983). Les programmes de formation qui devaient participer à la sensibilisation des nouveaux dirigeants aux conséquences de leurs décisions sur le fonctionnement plus général de la société ont été souvent instrumentalisés et déterminés par la production et la diffusion des codes de conduites, des normes et des référentiels. Or, beaucoup d'entreprises évaluent leurs actions RSE de façon assez instrumentale à travers un cahier des charges avec des indicateurs de mesure précis. L'apprentissage de la RSE risque de devenir à son tour très normatif, et surtout cela pourrait engendrer des conflits internes dans la mesure où les désirs et pulsions se retrouveraient réprimés par ces nouvelles normes (Freud).

Plusieurs paradoxes liés à l'enseignement de la RSE dans les BS ont ainsi été identifiés comme représentant des risques dans la formation des futurs managers. L'offre de formation en matière de RSE semble plus quantitative que qualitative. Ce qui pose la question de l'expertise réelle des enseignants-chercheurs ainsi que leur légitimité s'ils ne nourrissent pas leur enseignement d'une recherche-action comme l'a souligné Baret (2018).

Pour finir, nous suggérons quelques pistes d'enseignement de la RSE qui ont été testées dans des BS et universités. Ces pistes ne sont pas exhaustives mais elles permettent d'identifier des possibilités d'enseignement de la RSE.

Une enquête plus approfondie avec les apprenants et les formateurs pourraient permettre d'affiner ces propositions d'action pour accompagner les futurs managers à gérer les transitions actuelles en matière d'économie responsable, d'écologie, de diversité et d'inclusion.

## Bibliographie

- Acquier, A., Gond, J. P., & Igalens, J. (2005). Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. *Cahier de recherche*, 166, pp. 1-31.
- Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), pp. 5-35.
- Acquier A., Gond J. P. & Igalens J. (2012), Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, in : D. Reynié, (dir.), *Innovation politique*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 617-643
- Acquier A., & Aggeri F. (2015), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, vol. 2015/8, n° 253, pp. 387-413.
- Aktouf O. (2015), Être responsable revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management, in Frimousse S. & Peretti J.M., Regards croisés sur Engagement RSE & performance, *Question(s) de management*, 9(1), p. 68
- Avlonas N. (2004), The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org>
- Bacon, F., Le Doeuff, M., & Llasera, M. (1983). *La Nouvelle Atlantide*. Payot.
- Ballet, J., & De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Seuil.
- Baba S., Moustaquim R. & Bégin É. (2016). Responsabilité sociale des Entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *VertigO*, vol. 16, n° 2, pp. 1-29.
- Baret P. (2018). La recherche-intervention au service de l'enseignement de la RSE. *Management & sciences sociales*, vol. 2018/2, n° 25, pp. 50-62.
- Barth I. (2024), La face obscure des *soft skills*, in : G. Martinache & R. Zerbib (Coord.), *Formation. Comment relever le défi des compétences transversales ?* EMS Éditions, Caen, pp. 31-46.

- Bonnet, D. (2024). Contribution de l'investissement à impact pour le développement humain de l'économie ? Approche énantologique. *Innovations*, 75(3), pp. 185-211.
- Bonnet, M., Zardet, V., Savall, H., & Péron, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. EMS éditions.
- Campanella, T. (1972). *La Cité du soleil (1623)*. Genève, Droz.
- Capron, M., & Draperi, J. F. (2003). Jean-Baptiste Godin : entrepreneur de son siècle ou bâtisseur du futur ? Communication aux Neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management.
- Capron M., & Quairel-Lanoizelée F. (2015). *L'entreprise dans la société. Une question politique*. coll. Grands repères, La Découverte, Paris.
- Chever D. M. (2023). La place du doute et de la réflexivité dans l'enseignement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : le cas du « Procès de la RSE », MACCA AIMS.
- Commission des communautés européennes (CCE, 2001). *Le livre vert : promouvoir la responsabilité sociale des entreprises*. 35 p.
- David, P. (2007). La gestion des risques dans les entreprises en Europe centrale et orientale : état des lieux et perspectives. *Market Management*, 7(3), pp. 25-48.
- David, P. (2009). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 55 (3), pp. 42-47). ESKA.
- David P. (2010). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise serait-elle soluble dans la crise globalisée ? Une étude de cas : la République tchèque. *Management & Avenir*, 41(1), pp. 107-123
- Dhaouadi, I., Mercuri Chapuis, S., Livian, Y. F., & Tessier, N. (2021). Propos introductif à ce numéro. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19(1), 9-14.
- Dhaouadi, I., Mercuri Chapuis, S., & Tessier, N. (2023). Chapitre 6. La contribution de la pédagogie des études de cas critiques à la formation des managers responsables. In *Dialogues et perspectives autour de l'œuvre d'Yves-Frédéric Livian* (pp. 84-98). EMS Editions.
- Freud, S. (2013). *Pulsions et destins des pulsions*. Éditions Payot.
- Friedman, M. (1970). of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, pp. 122-126.
- Gendron, C., & Revéret, J. P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés*, 37(91), pp. 111-124.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), pp. 75-91.
- Granovetter, M. S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*. Paris. Desclée de Brouwer.
- Guenoun M., (2020). 06- Analyse critique du point de vue de la gestion publique de l'ouvrage de Johann Chapoutot : « Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui ». *Politiques et Management Public*, 37(2), pp. 211-229
- Heald, M. (1961). Business thought in the twenties: Social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), pp. 126-139.
- Igalens, J. (2012). *La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques*. Éditions Eyrolles.
- Igalens J. (2015), Après les comptes, le temps du conte, in Frimousse S. & Peretti J.M., Regards croisés sur Engagement RSE & performance, *Question(s) de management*, 9(1), p. 81-82.
- Koleva P., Rodet-Kroichvili N., David P.K., & Marasova J. (2010). Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), pp. 274-293.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard business review*, 36(5), pp. 41-50.
- Friedman M., (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont.
- Mintzberg H. (2005), *Des managers, des vrais, pas des MBA ! Un regard critique sur le management et son enseignement*. Editions d'organisation.

- More, T. (2006), L'utopie. *Moreana*, 43(2-3), pp. 227-240.
- Pasquero, J. (2004). De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux*, pp. 35-62.
- Pasquero, J., (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée, *dans* : Bouthillier-Turcotte M.-F., & Salmon A. (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 112-143.
- Pasquero, J. (2006). Introduction : La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique. *Revue Internationale de Gestion*, 31(2), pp. 51-54.
- Pasquero, J. (2013). 1-La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. Armand Colin, pp. 47-62.
- Pesqueux, Y. (2004). L'enseignement et la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE): Actualité, enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (205), 63.
- Pesqueux, Y. (2024). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la « vieille » RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020.
- Ricœur, P. (1984). L'idéologie et l'utopie : deux expressions de l'imaginaire social. *Autres temps*, 2(1), pp. 53-64.
- Rosé, J.J. (2021). Dépasser les contradictions inhérentes à l'enseignement et à la recherche en RSE. *Management & sciences sociales*, 2021, 30(1), pp. 8-21.
- Rosé, J.J. (2024). Overcoming the contradictions inherent in CSR teaching and research? *Management & Sciences Sociales*, 38(3), pp. 5-17.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & sciences sociales*, (1), 4-17.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2017). *Socially responsible capitalism and management*. Routledge.
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), pp. 129-151.
- Van Metre, T. W. (1954). A History of the graduate school of Business, Columbia University. (No Title).
- Vercher-Chaptal, (2017), Enseigner la RSE : une question ancienne et éminemment politique » *The Conversation*.
- Whitehead, J. (1983). The Use of Personal Educational Theories in In-Service Education. *Journal of In-Service Education*, 9(3), pp. 174-177.
- Zadeh L.A, (1965), Fuzzy Sets



## Information & Communication



Route Forêt Chemin - Photo gratuite sur Pixabay

### **Les fonctionnalités et les humanités managériales de l'inclusion bancaire**

**Jean-Jacques PLUCHART**

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

**Thibault DE SWARTE**

Institut Mines Télécom Atlantique

### **Représentations, usages et place des réseaux sociaux dans la pratique professionnelle des enseignants à l'école primaire**

**Julie PASCAU**

Laboratoire MICA, axe ICIN – INSPE, Université de Bordeaux

### **L'emprise revisitée au *Black Mirror* des RSN**

**Cécile CROCE**

MICA UR 4426 - Université Bordeaux Montaigne





## **EMPRISE DES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES**

### **DETERMINISME ET IMPACT DES NOUVELLES FORMES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Le développement et l'usage des réseaux sociaux numériques (RSN) contribuent à l'institutionnalisation de nouvelles formes, méthodes, pratiques et stratégies de traitement des informations et de communication, consécutivement à leur diffusion. Par ailleurs, le développement et les usages sont intégrés aux systèmes d'information (SI). La diversité des situations ouvre d'importantes perspectives de recherche au croisement des disciplines – sciences de gestion et management ; sciences de l'information et de la communication, voire se positionne résolument dans des champs interdisciplinaires connexes et transdisciplinaires.

Ils sont le support de transformations communicationnelles, organisationnelles et stratégiques importantes. Ils contribuent à faire évoluer les comportements organisationnels, culturels, économiques, sociaux, éducatifs... Qu'en est-il de leur évolution au regard des déterminismes et des impacts, éthique, consécutivement sur les plans épistémologique, praxéologique, pragmatique, méthodologique, puisque l'éthique les traverse tous ?

Les RSN articulent largement les transformations et les stratégies de changement dans tous les domaines. Ils ouvrent les espaces de liberté. Toutefois, la détermination n'abolit-elle pas la liberté ? Au-delà les impacts ne sont pas que positifs, si ce développement et les usages sont affirmés comme nécessaires et consécutifs aux causes qui les motivent. Il y a lieu de considérer les aspects négatifs de ce développement.

Le progrès rapide des technologies digitales scande et argumente ce développement. Le développement des processus massifs de numérisation et les injonctions de la modernité avec/par le numérique et le digital prescrivent les enjeux économiques, sociaux, culturels, éducatifs et sociétaux au regard des progrès technologiques dans le cadre d'un processus tautologique. Au-delà des contributions au progrès (scientifique, technologie et technique, économique, social, culturel, humain...), la recherche scientifique doit se soucier d'orienter les recherches sur les aspects défectueux, afférents à la conception, aux usages, aux comportements, au développement des compétences... particulièrement en raison de la normativité de ce développement et des usages. Cette exigence implique d'affirmer des principes engageant la chaîne des acteurs sur le plan l'éthique. Les principes premiers imposent d'articuler intégralement les axes téléologiques et axiologiques des comportements organisationnels et stratégiques. Un discours sur la qualité et la responsabilité, dont la responsabilité sociale, n'est pas suffisant, car institué au nom de la concurrence et de la rivalité, il engendre des visions et des comportements manichéens.

L'appel à communications souligne la problématique cachée du déterminisme et de l'impact, dans ce champ de recherche des RSN, qui se découvre au fil du développement et des usages. Le champ de la recherche est large : en quelque sorte tous les mondes. Ces mondes se tissent entre-eux car ils promulguent une ontologie de développement englobant, sollicitant la coopération humaine (souhaitée ou/et subie), mais aussi plaçant les humains en concurrence, y compris avec les ressources mises en œuvre. C'est notamment le cas avec le développement de l'usage des applications fondées sur « l'Intelligence Artificielle », qui engendre ou/et aggrave les impacts antagonistes, par exemple sur le plan social relativement à son rapport à l'économie, mais aussi sur le plan économique lui-même relativement aux économies d'échelle, malgré les concentrations économiques et la transformation des régimes de concurrence à l'échelle de la mondialisation. Au regard des emprises, cette perspective questionne l'éthique des savoirs, des discours, des usages et des transformations elles-mêmes.

Le développement engendre des transformations transductives au sein des sociétés humaines, au sens où elles entrent en résonance et se déploient de place en place en se complexifiant (G. Simondon, 2005). Elles structurent les relations et les interactions, mettent en liens. Toutefois, ces liens étant les infrastuctures de la relation humaine, sociale, économique... connaissent une métamorphose et sont profondément affectés par ce développement et par les usages. Sur ce plan, l'éthique et les solutions divisent... les pour, les contre... Elle est un indicateur de la qualité intégrale (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004). Une éthique vertueuse a un impact économique positif car elle contribue à la réduction actuelle et future des coûts. C'est en effet la conversion des coûts et des performances cachés qui créerait de la valeur ajoutée. Toutes les situations économiques ne justifient pas les transformations mondiales uniformes que l'on observe.

La globalisation de ce phénomène à l'échelle planétaire revêt un aspect paradoxal. L'humain se veut libre et autonome, voire indépendant, mais se soumet à l'hétéronomie de leur développement alors que les discours professent leurs usages pour le développement de la liberté ; il se soumet finalement à ce qui engendre les

contraires de la volonté et de l'autonomie... et finalement cela questionne les praxis humaines (C. Castoriadis, 1975, 1988, 1991, 1996 ; A.M. Cocula-Vaillères, 2018). Est concerné aussi le management des organisations, soumis également aux déterminismes et impacts, qui a par ailleurs les siens propres. Ce développement engendre des phénomènes de tétranormalisation (H. Savall et V. Zardet, 2005), car il est impossible d'intégrer des normes disparates, ce qui pose un problème éthique.

L'emprise, nonobstant les choix infléchis par la volonté et la raison, contribue à les orienter et consécutivement à les conditionner, à les institutionnaliser de leurs points de vue axiologiques et téléologiques. Les transformations sont la source d'externalités, de dysfonctionnements, estimés peu ou prou selon les points de vue, mais elles sont aussi et surtout la source de coûts-performances cachés très importants au sein des organisations et de leur management, plusieurs dizaines de milliers d'Euros par an et par personne dans toutes les organisations ((*Ibid.*, Savall et Zardet, 1995, 2004), parmi lesquels les coûts externalisés, qui ne disparaissent pas par magie car ils ne sont en fait que transférés aux autres acteurs de la chaîne des coûts.

Le pouvoir des acteurs, sujets des usages, est possiblement dissocié de leur capacité à décider et même à penser. Il y a là un problème éthique fondamental et c'est pourquoi ce problème est au centre de l'argumentation pour ce colloque. Le développement des nouvelles formes de l'information et de la communication (M. Zacklad, 2010, 2012, 2014) et des structures et/ou configurations qui les intègrent implémente des « appareils à penser », des « prêts à penser », institue de nouvelles idéologies, parmi lesquelles les idéologies technologiques (D. Wolton, 2019). L'idéologie, il faut le rappeler, est d'abord la manifestation des représentations mentales caractéristiques de l'identité au sein des groupes, des organisations et des institutions qui en structure la cohésion. Elle sert bien à orienter les transformations et le changement, en dissimulant ce qui est à cacher. Ce phénomène n'est pas connu, puisqu'il est celui qui les installe, défini par R. Kaës (2016) comme un « reflet inverse du réel, instrument de la falsification et de l'illusion ». Les idéologies, tout comme les conformismes et les conformités, imposent un prêt à penser à sa propre pensée.

Ce phénomène est intégré à (et par) le déploiement du numérique et son institutionnalisation. Le numérique, considéré au travers de ses configurations et dynamiques (réseaux sociaux, systèmes d'informations...) n'est plus seulement un outillage pour de multiples institutions, utilisé de multiples manières et à différents niveaux. Il se constitue comme institution de gouvernance à part entière (A. Rouvroy et T. Berns, 2010, 2013 ; A. Rouvroy et B. Stiegler, 2015).

L'institutionnalisation de ce phénomène installe des « techno-utopies » dans les sociétés. Or les utopies technologiques ont montré leurs limites et leurs impacts, puisque désormais l'humanité a à se soucier de préserver le vivant sur la planète (exemple : la collapsologie).

Il s'agirait de ne pas ignorer que toute perception consciente et l'interprétation sont en conjonction constante avec l'emprise d'une action refoulante qui trouve sa source dans le Moi et de son attraction par les contenus de la psyché déjà refoulés, qui aménagent le rapport à la réalité dans certaines limites. L'ensevelissement de la pensée ne peut à ce titre qu'affecter plus encore le rapport aux réalités et au « réel », au point que le Moi ne parviendrait plus à distinguer ce qui est bon ou néfaste pour soi pourvu que le sujet soit inconsciemment consommateur, voire addict, indifférent à la capacité à penser par soi-même. Au point que le Moi lui-même, dont le sujet est en partie inconscient, se trouverait perverti (L. Danon-Boileau, 2017), faisant la place quasi exclusive au « moi, moi, moi... » et les formes toxiques de l'individualisme, l'exposant aux transgressions de valence négative, qui n'œuvreraient plus guère dans le rapport à autrui. L'horizon serait alors celui d'un malaise civilisationnel... Ce colloque envisage que les recherches proposées en révèlent les indices...

Le colloque vise à questionner les phénomènes du comportement humain, des points de vue soulignés (*supra*) dont nous avons à prendre conscience et particulièrement les productions de la psyché parvenues au champ de la conscience phénoménale, lorsqu'ils limitent l'autonomie de la pensée. Qu'en est-il de la transformation affectant la construction de la pensée ?

La capacité d'accéder à la pensée et à la connaissance impose une coordination conférant son unité à la pensée. L'unité mentale de la pensée nécessaire à la perception de l'espace subjectif est alors susceptible de se trouver elle-même fragmentée. Par ailleurs, elle se trouve restreinte si les productions inconscientes - en première approximation définies comme non conscientes, sont ignorées du sujet - en restent à l'état de « reflets », instituant déni et dénégation... Le phénomène est largement saillant puisqu'il se manifeste désormais par le développement de la radicalité et de la violence dans les relations humaines, révélant un retour vers des oppositions absolues que les sociétés contemporaines se sont attachées historiquement à combattre... dont le manifeste est la remise en cause d'un ordre économique mondial promis pour libérer l'humanité... L'ouverture de ce sujet intéresse le management des organisations...

Différentes perspectives sont à explorer. L'appel à communications est ouvert... Mais une question se pose : Qu'est-ce qui explique ce phénomène de la déhiscence du numérique qui fait que les productions cognitives de leurs dispositifs nous envahissent et chutent ainsi dans nos cerveaux, sans que l'on se soucie des transformations affectant les impressions sensorielles et affectives à la base du développement de la capacité à penser par soi-même... Où est l'éthique ?



# LES FONCTIONALITES ET LES HUMANITES MANAGERIALES DE L'INCLUSION BANCAIRE

Jean-Jacques PLUCHART

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Thibault DE SWARTE

Institut Mines Télécom Atlantique

Les banques occidentales se déclarent volontiers « vertes » et « inclusives ». Elles s'engagent à la fois à respecter certains Objectifs du Développement Durable (ODD) définis par l'accord de Paris (2015) et les directives en faveur de l'inclusion et de la mobilité bancaires. Si le « verdissement » de la finance a fait l'objet de nombreux commentaires souvent critiques (Giraud, 2020), l'inclusion financière a encore peu suscité de réflexions sur ses facteurs, ses formes et ses effets.

L'inclusion constitue pourtant une dimension essentielle de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Elle est une des conditions de sa durabilité, car elle contribue à accroître sa réputation, à améliorer son image de marque, et ainsi, à renforcer l'attraction et la fidélisation de ses parties prenantes, et notamment, de ses clients. L'inclusion peut également qualifier la croissance, qui revêt alors une double dimension, économique et sociale. La croissance inclusive est créatrice de valeur économique et financière, mais elle doit être également promotrice de bien être durable individuel et collectif.

La problématique de cette étude est d'analyser les phénomènes contemporains de mobilité et d'inclusion bancaires, en explorant leurs multiples dimensions - notamment philosophique sociologique, et psychanalytique - à l'aide des concepts d'équité sociale et de justice organisationnelle développées notamment par Rawls et Sen, mais aussi des notions de « société de contrôle », développées notamment par Bourdieu et Foucault, « d'homme endetté » proposée par Deleuze et de « dette symbolique et imaginaire » étudiée par Lacan. Le traitement de cette problématique repose sur une analyse critique des principaux textes éclairant le phénomène d'inclusion sociale.

Au-delà de ses dimensions de natures sémantique, fonctionnelle et socio-économique, qui sont les plus étudiées, la banque inclusive comporte des implications philosophiques, sociologiques, psychologiques et psychanalytiques, qui sont encore peu explorées. Si les « fonctionnalités managériales » sous-jacentes à la notion de banque inclusive, sont dans l'ensemble bien connues, il n'en est pas de même des « humanités managériales », de nature philosophique, sociologique et psychanalytique. La notion d'humanité, tirée de l'expression latine *studia humanitatis*, s'applique aux impacts multidisciplinaires de l'application des sciences de gestion, et plus particulièrement aux problématiques qui engagent la responsabilité sociale des entreprises.

## Une méthodologie socio-compréhensive

Le traitement de cette problématique a mobilisé une méthodologie éclectique basée sur des réflexions théorique et pratique visant la compréhension d'un fait social. La méthode consiste à identifier et à comparer les différentes représentations d'un phénomène complexe. Elle repose sur des principes à la fois systémique (le tout est plus que la somme des parties), dialogique (les parties interagissent entre elles), récursif (l'effet agit sur la cause) et hologrammatique (le tout est lui-même dans chaque partie). Elle s'efforce de réintroduire le connaissant dans la connaissance appliquée à la banque inclusive. Elle présuppose que toute forme de l'inclusion contient le sujet qui les a conçus, car « de la perception empirique à la théorie scientifique, toute connaissance est une reconstruction/traduction pour un esprit/cerveau dans une culture et un temps donnés » (Morin, 1986). Cette méthodologie repose donc sur une triangulation basée sur les comparaisons des modèles et de pratiques appliqués aux comportements conscients et inconscients des acteurs- sujets de l'inclusion bancaire. Cette démarche implique de dégager les différents « niveaux de signification » - ou d'accès à la conscience - d'un phénomène, afin de mieux percevoir les comportements normaux et déviants d'acteurs- sujets dotés de psychés.

## **Les approches de l'inclusion bancaire par les fonctionnalités managériales**

La banque inclusive fait l'objet de travaux de recherche sur ses dimensions sémantique, systémique et socio-économique, qui se sont multipliés depuis le développement de la Responsabilité sociale et Sociétale des organisations.

### ***Les approches sémantiques de l'inclusion***

La banque inclusive s'inscrit dans le champ disparate de la finance inclusive, qui recouvre également le micro-crédit, les paiements instantanés, l'actionnariat populaire... La finance inclusive est un concept encore émergent, qui est parfois qualifié d'oxymore car il associe une technique à une philosophie, une pratique à une idéologie, une fonctionnalité à des principes, des faits à des valeurs. Elle est une déclinaison de l'inclusion sociale (Luhmann, 2006), qui désigne l'intégration d'une personne ou d'un groupe de personnes dans un système socio-économique. L'inclusion implique une liberté d'entrée et de sortie du système, ainsi qu'un accès à ses différents services de base. Elle s'oppose à la notion d'exclusion, qui entraîne une désagrégation du système. L'inclusion sociale est un facteur de performance intégrée, à la fois économique, sociale et sociétale.

Les principes de la finance inclusive ont été définis par la Banque Mondiale, qui fonde la croissance économique sur la réduction de la pauvreté et sur l'hypothèse selon laquelle la croissance ne peut être durable, que si elle est globale, c'est-à-dire qu'elle s'applique à la plupart des secteurs d'activité et à la majorité de la population active d'un pays. Selon la Banque Mondiale, la croissance inclusive privilégie l'emploi productif plutôt que la redistribution des revenus. L'inclusivité sociale suppose donc l'égalité des chances en matière d'accès aux marchés (notamment de l'emploi) et aux ressources (financières et extra-financières) dans un environnement réglementaire neutre. Elle vise un recul des inégalités en matière d'éducation, de santé, d'alimentation et d'intégration à la société. La notion de croissance inclusive est un des piliers de la Stratégie Europe 2020, qui vise à « favoriser l'autonomie des citoyens grâce à un taux d'emploi élevé, à investir dans les compétences, à lutter contre la pauvreté, à moderniser les marchés du travail et les systèmes de formation et de protection sociale pour aider chacun à anticiper et à gérer les changements ».

L'appellation de « banque inclusive » est principalement appliquée aux organismes de paiement et aux établissements de crédit ayant pour stratégie – sinon pour mission ou pour raison d'être - de lutter contre l'exclusion bancaire, en apportant des services de base à des personnes ayant de faibles ressources financières et/ou présentant des risques de défaut de paiement. Elle suppose le partage équitable et non discriminatoire de ces services entre personnes et groupes sociaux. Elle ne repose pas que sur des facteurs monétaires, comme le niveau de revenus ou de patrimoine, mais également sur la satisfaction de besoins concrets d'information, de conseil et/ou de formation pouvant contribuer au bien-être du client. Les dimensions non monétaires sont d'autant plus importantes qu'elles recouvrent les choix qui déterminent la participation de chacun à la vie économique et sociale, comme l'accès au marché du travail, à la propriété ou aux services publics. Le développement des distributeurs automatiques de billets (DAB) et la digitalisation des services bancaires participe de ce mouvement d'inclusion bancaire. Il s'inscrit dans un mouvement plus vaste de refondation de la relation bancaire (Pluchart, 2017), qui soulève des paradoxes présentés dans la seconde partie de cette étude.

### ***Les approches systémiques de l'inclusion bancaire***

Le développement de la banque mobile (*mobile banking*) délivrant des services de paiement et de crédit à la consommation, a engendré de nouvelles formes d'inclusion bancaire et de microfinance. Encouragés par l'Etat, ces services contribuent à « bancariser » les ménages les plus modestes, qui représentent environ 7% de la population européenne et un tiers de la population mondiale. Cette « bancarisation » basée notamment sur le téléphone mobile et les réseaux sociaux, est généralement perçue comme étant une avancée significative de l'économie sociale et solidaire.

La bancarisation en ligne fait de plus en plus appel à l'intelligence artificielle et aux réseaux sociaux (Sorensen, 2005). Afin de réduire leurs coûts, les banques se libèrent des tâches pouvant être digitalisées et effectuées directement par le client. Ces tâches répondent à ses besoins de base (virements, consultations de comptes...) par des systèmes standardisés présentés comme « réactifs

et fiables » (Mateu, Pluchart, 2019). Les banques ont ainsi multiplié les services digitalisés comme les parrainages, les virements en ligne, les cartes de crédit sans contact et à débit différé. Avec l'apport du stockage de masse des données (*big data*), les banques et les plates formes digitales captent et analysent les interactions entre les clients et les conseillers bancaires sur différents canaux (téléphone, web, blog, réseaux sociaux...). Les informations pertinentes (réactions face aux nouveaux produits et services, aux messages publicitaires, aux fluctuations de cours boursiers, à une nouvelle réglementation bancaire, à la conjoncture économique...) sont extraites automatiquement puis analysées afin d'identifier les causes d'insatisfaction des clients et les solutions à mettre en œuvre. Des logiciels « auto- apprenants » (*robo-advisors*) peuvent désormais répondre à la place des conseillers aux questions des clients en imitant le langage humain (*chatbots*). Le développement des « conseillers virtuels » – définis comme des « représentations digitales conçus pour interagir avec des humains » – contribuent à la « déterritorialisation » de la relation commerciale (Viot et Bressolles, 2012). Les « comptes sans banque » se multiplient, à l'instar des comptes Nickel, intermédiaires de transaction fonctionnant à l'aide de bornes chez des buralistes et proposant des cartes de paiement sans possibilité de découvert. Ces diverses technologies visent à favoriser l'inclusion et la fidélisation bancaires, mais elles contribuent également à creuser la fracture numérique entre générations et entre groupes sociaux plus ou moins diplômés et isolés.

Les nouvelles technologies contribuent ainsi à « aplatir la terre en standardisant les pratiques humaines à l'échelle mondiale » (Friedman, 2006), mais elles vérifient le constat de Lipovetsky (1983), selon lequel « C'est désormais le vide qui régit la société post-moderne ».

### *Les approches socio-économiques*

La lutte contre l'exclusion financière a été initiée au sommet du G20 organisé à Pittsburgh en 2009, avec la construction par la Banque Mondiale de la base de données Global Findex, qui a permis de révéler que dans le monde, un adulte sur deux n'utilise aucun service financier formel. Ce ratio diffère largement d'un pays ou d'une région à l'autre (de moins de 7% au sein de l'Union européenne, il atteint plus de 50% dans certains pays en développement). En l'absence de services bancaires, les populations recourent à des moyens informels non fiscalisés fournis par les réseaux familiaux ou de proximité, entretenant ainsi des « trappes à inégalités sociales ».

En France, près de 500 000 personnes sont non bancarisées et 3 millions de clients bancaires sont en situation de fragilité financière, selon l'Observatoire de l'inclusion bancaire créé en 2013. Cette précarité affecte des personnes de tous âges et des groupes sociaux en partie désocialisés : demandeurs d'emploi, personnes handicapées ou de santé précaire, familles monoparentales, personnes touchant les minima sociaux, étudiants boursiers, travailleurs immigrés... Le phénomène touche principalement les personnes en situation précaire, mais il affecte également les ménages des classes moyennes en situation de surendettement.

La loi bancaire du 24 janvier 1984 et l'article L312-1 du code monétaire et financier français obligent les établissements de crédit à proposer aux personnes physiques en situation de fragilité financière ou de précarité professionnelle, des offres de services de paiement et de crédit pour un tarif modique. Ces offres spécifiques correspondent aux formules Facil'Accès au Crédit Mutuel, « budget protégé » au Crédit Agricole, « compte simplicité » à La Banque Postale, Generis à la Société Générale ou « forfait de compte » à la BNP Paribas. Elles s'adressent notamment aux personnes ayant fait preuve d'irrégularités dans le fonctionnement de leurs comptes, d'incidents de paiement répétés, de dépassement de découvert non autorisé, de remboursements aléatoires des crédits renouvelables, de ressources insuffisantes ou trop irrégulières. Elles sont parfois inscrites au fichier de la Banque de France pour avoir émis des chèques sans provision ou s'être vues retirées leurs cartes bancaires.

L'inclusion bancaire a été d'autant plus rapide que les tarifs des abonnements et des services à distance, ont régulièrement diminué, et qu'en 2017, un dispositif d'aide à la mobilité bancaire a été mis en place afin de favoriser la concurrence entre les banques. Un décret pris en mars 2022 a en outre renforcé le droit au compte bancaire en offrant une possibilité de recours à la Banque de France en cas de refus d'ouverture de compte par une banque commerciale. Cette disposition contribue à



lutter contre l'exclusion bancaire mais aussi à accroître les risques de défaut et les risques opérationnels des établissements.

Le développement de l'inclusion bancaire a renchéri les coûts de traitement des opérations et de couverture des risques de paiement, que les banques ont compensé par un doublement des frais de tenue des autres comptes entre 2012 et 2022. En réponse à une demande du gouvernement, les établissements bancaires ont dû s'engager en 2018, à plafonner les frais d'incidents bancaires pour les bénéficiaires de ces offres. Afin de lutter contre le « blanchiment social » (*social washing*), le respect de ces engagements est désormais contrôlé par l'Observatoire de l'inclusion bancaire.

La banque pratiquant l'inclusion financière est donc exposée à des risques de défaut de paiement et de perte de rentabilité en raison des surcoûts de gestion des comptes bancaires. Face à l'interdiction de les répercuter dans les frais de gestion facturés à ses clients, elle a dû adapter sa courbe d'efficacité et faire appel à des logiciels innovants de profilage des clients et de couverture des risques. À l'origine, l'inclusion bancaire était considérée comme un facteur de risque non rentabilisable, mais la gestion de ces risques étant de plus en plus efficace, l'inclusion bancaire a été intégrée dans la stratégie de la banque, au même titre que l'internalisation des risques environnementaux. Il en est résulté une certaine convergence entre les gestions de la banque inclusive et de la banque traditionnelle (Cadet, Pluchart, 2022).

### **Les approches de l'inclusion bancaire par les humanités managériales**

L'ouverture par les humanités managériales permet d'entrevoir certaines dimensions encore méconnues de l'inclusion bancaire.

#### ***La référence à la justice distributive***

Sur le plan philosophique, le concept d'inclusion bancaire est généralement fondé sur la pensée de Rawls (1971), restituée dans son livre de référence intitulé *Théorie de la justice*. Il soutient l'idée que la justice devrait moins s'intéresser au bien-être des personnes, qu'à la fourniture de « biens premiers ». Il pose le « principe de différence », en proposant de maximiser la situation des individus les plus dépourvus de biens essentiels. Mais il s'interroge sur la nature de l'attribut adéquat qu'une société juste doit chercher à égaliser entre ses membres. Sen (1980) critique la notion de « biens premiers » comme attribut pertinent de l'égalité. Il soutient que le bien-être des personnes dépend de leurs capacités à accéder aux fonctionnalités essentielles d'un système socio-économique. Dworkin (1981) et Cohen (1995) subordonnent le bien-être au sens des responsabilités des individus et à leur volonté d'atteindre un certain projet de vie. Les principes de l'inclusion financière s'inspirent directement de ces théories philosophiques.

#### ***La référence à la figure de « l'homme endetté »***

Mais au-delà de ces approches conventionnelles de l'inclusion sociale, souvent mobilisées dans les travaux de recherche sur la RSE, l'analyse des effets de l'inclusion bancaire réinterroge une autre notion philosophique fondamentale - celle de « l'homme endetté » - considérée par Deleuze (1962) comme étant une des principales figures du capitalisme financier. Deleuze rappelle que la mesure de la dette formelle n'est pas objective, car elle repose sur une appréciation subjective de la capacité de remboursement du crédit par le débiteur, fondée sur une anticipation de ses capacités de production et d'épargne, donc par un jugement moral sur son mode de vie et sur son projet de vie. Cette appréciation varie selon la subjectivité ou « la manière d'être » de l'évaluateur. « Les évaluations ne sont pas des valeurs en soi, mais des manières d'être de ceux qui jugent qu'elles servent de principes aux valeurs par rapport auxquelles ils jugent » (Deleuze, 1962). Lazzarato (2004) étend cette réflexion des établissements de crédit à l'Etat- providence, auprès duquel les citoyens contractent une dette fiscale et sociale dès leur naissance. Cette situation permanente « d'homme endetté » exige « un travail sur soi » selon Deleuze ou un « gouvernement de soi » selon Foucault. « L'homme endetté » est soumis à une forme de « panoptisme » au sens de Foucault (1980), organisé par les banques, à l'aide d'enquêtes sur son patrimoine et ses revenus, de questionnaires sur ses goûts et désirs, de diagnostics de sa situation financière, d'analyses de ses données personnelles (avec son accord conformément au Règlement européen sur la Protection des Données Personnelles

(« RGPD »), le cas échéant, de sommations de saisie et de sanctions en cas d'impayés, de menaces de ruine, de déchéance sociale et parfois, de suicide. Il montre que « l'homme fauve » a été transformé en « homme évalué et asservi », à la fois « prévisible, régulier et calculable ». Lazzarato en déduit, à la suite de Deleuze, que la nouvelle économie – muée aujourd'hui en économie de réseaux – est un avatar de l'économie de la dette. « L'homme endetté » est notamment soumis à une double contrainte ou *double bind* (Bateson & al., 1957), dans la mesure où, en privilégiant le présent, il hypothèque son avenir en l'inféodant à une « société de contrôle ».

### ***Les représentations de la « société de contrôle »***

Ces approches s'inscrivent dans la tradition ouverte par Max Weber et reprise ensuite par Bourdieu. Pour Weber (1905, 1947, 1964) l'esprit du capitalisme n'est pas inclusif, tout au contraire. Le protestant « WASP » âpre au gain l'est afin de répondre à une angoisse générée par le puritanisme. Suis-je ou non un membre de la petite communauté des *electi*, de ceux que Dieu choisit pour être à ses côtés dans l'Au-delà ? Si oui, ma réussite financière en serait la preuve. Ma propre quête d'inclusion a pour corollaire l'exclusion de l'immense majorité de mes contemporains, ce qui est une conséquence logique des textes de Calvin. Une telle axiomatique est ainsi à l'origine de l'exclusion bancaire qui a perduré jusqu'à récemment. Le pauvre ne peut pas faire partie des « élus » puisqu'il est pauvre. S'il est pauvre, c'est qu'il est rejeté par Dieu. Cette tautologie s'est longtemps appliquée dans le monde de tradition protestante (côte est des Etats-Unis, Europe du Nord et Suisse). Le type de contrôle social exercé l'était avant tout par les normes et les valeurs autant que par les ratios de solvabilité comme l'a bien montré la sociologie fonctionnaliste américaine de R.K. Merton (1968) puis durant l'après-guerre celle influencée par le structuralisme de Parsons. On en voit parfois ressurgir des avatars quand un haut lieu de la tradition éthique protestante comme les Pays-Bas s'est opposé en 2021 – sans succès – à un endettement commun des européens dans le contexte post-covid. Les « corona bonds » ont finalement vu le jour, mais sous la dénomination moins bancaire et plus économique de « plan de relance pour l'Europe ».

Dans son *Opus magna*, Bourdieu (1979) va reprendre le fonds théorique de Weber pour ce qui concerne la réflexion éthique sur le capitalisme mais en le débarrassant de la dimension religieuse qui prévalait encore au début du XX<sup>e</sup> siècle. Pour Bourdieu, le capitalisme des années 60-70, bien qu'encore peu financiarisé et peu bancarisé, est déjà une « société de contrôle ». L'exclusion est certes économique mais plus encore culturelle et symbolique. C'est par ce qu'il a intériorisé la probabilité objective d'être déconsidéré et exclu que le « petit client » va plutôt se tourner vers les Comptes Chèques Postaux (CCP), le Crédit Agricole ou le Crédit Mutuel plutôt que vers une grande banque commerciale privée. Dès 1963, Dans une étude sur les banques cosignée par Bourdieu, Boltanski et Chamboredon, Abdelnour (2009) note que :

*« Ces auteurs avaient analysé la confrontation de morales, de savoirs et de comportements économiques des différents acteurs de la relation de crédit. Il s'agissait pour eux de saisir les « valeurs » qu'engageait la politique de personnalisation du crédit. La première partie de l'étude porte sur les attitudes des différents acteurs impliqués dans la relation de crédit. Ils décrivent alors une relation asymétrique entre un « quémendeur en situation d'infériorité » (p. 31) et anxieux, et une institution bancaire qui, sous couvert de vouloir mettre en place des rapports personnalisés avec sa clientèle, instaure en réalité « un rapport bureaucratique au cours duquel on essaie de ranger le client dans une des catégories toutes préparées pour mieux adapter sa demande aux exigences financières de la banque » (p. 60).*

Tels étaient aux yeux des sociologues critiques les mécanismes sociologiques de l'exclusion bancaire qui prévalaient avant la bancarisation des années 70 voulue par Georges Pompidou, lui-même ancien banquier d'affaires.

### ***Une vision méso-sociologique du crédit***

Le travail de Bourdieu & al. a été reconsidéré en 2019 par Ducourant et Lazarus, des sociologues économistes. Au-delà des éléments de la sociologie bourdieusienne du crédit de 1963, les auteures vont s'attacher au crédit dans la société salariale [et dans la sociologie] et plus spécifiquement à la Banque et sa clientèle. Elles notent (p. 19) que : *les outils financiers pour être utilisés nécessitent d'être domestiqués par ceux qui les utilisent* (Deville, Lazarus, Luzzi, 2016), *y compris si cette*

*domestication est orchestrée par les prêteurs et les pouvoirs publics.* L'inclusion bancaire serait alors une affaire de domestication et à tout le moins de socialisation. Elles estiment que « *le crédit est un observatoire de l'effritement contemporain du salariat* ». Assurément, le contexte salarial de 2019 n'est plus celui de 1963. Quand développement du salariat et inclusion bancaire progressaient parallèlement, exclusion bancaire (en tout cas pour ce qui concerne les prêts à long terme) et effritement du salariat sont aujourd'hui en développement. Il y aurait alors développement d'un paradoxe voire d'une contradiction au sein de la société de contrôle. Elle aurait besoin de mieux contrôler ses citoyens via l'inclusion bancaire tout en rendant cette dernière plus difficile du fait des règles prudentielles mises en place après 2008.

Elles ajoutent que « *si la sociologie française du crédit a davantage étudié la domination au sein de la production, la sociologie états-unienne, a permis de faire apparaître l'exploitation du consommateur* ». Enfin, elles insistent sur un enjeu contemporain, celui de l'analyse socio-technique du crédit. Pour elles, la sociologie bourdieusienne des années 60 *prend sens en montrant qu'il ne s'agit pas d'un exercice de virtuosité rhétorique destiné à combiner les sciences sociales avec des objets parfois très complexes comme peuvent l'être [aujourd'hui] des algorithmes de scoring*. Thibault de Swarte et Jean-Baptiste Janvier (2021) se sont par exemple interrogés sur la question de savoir si les biais algorithmiques étaient une fatalité ou un symptôme. Les grandes banques commerciales cherchent en effet à être proactives par rapport à la future régulation européenne des algorithmes et à imaginer des algorithmes inclusifs et non biaisés, en tout cas dont les biais soient mesurables. Il existe ainsi à un niveau meso-sociologique une volonté de contrôler les algorithmes afin de les rendre plus inclusifs. La question de savoir si au niveau macro-sociologique ce sera suffisant pour favoriser l'inclusion bancaire sans pour autant développer une société de contrôle est à ce jour sans réponse. Faute d'une réponse macro-sociologique qui aille au-delà d'une position de principe dénonçant la prétendue « dictature des algorithmes », des éléments de réponse sont aussi à chercher au niveau du microsociologique voire parfois de l'infiniment petit, à savoir celui du sujet et plus spécifiquement du sujet de l'inconscient étudié par la psychanalyse lacanienne.

### ***La dimension pulsionnelle de la dette***

Qu'il s'agisse de Freud ou de Lacan, les approches psychanalytiques ont en commun avec Bourdieu de mettre l'accent sur la dimension symbolique du crédit, même si le sens donné à ce terme diffère fortement en sociologie et en psychanalyse.

Dès 1950, Roger Bastide essaie, sans succès, de rapprocher et d'articuler psychanalyse et sociologie. Le sociologue américain Sorokin (1934) reprochait notamment au « freudisme » de « tout expliquer par la libido » (in Bastide p. 77). Bourdieu, dont les premiers travaux ont porté sur une description minutieuse de l'ethnologie kabyle, néglige Freud, se réfugiant derrière le mystérieux concept « d'intériorisation d'une probabilité objective » où la touche freudienne d'intériorisation ne saurait faire oublier le néo-positivisme scientiste de la « probabilité objective », si tant est qu'une probabilité puisse être objective. Bourdieu n'oublie en revanche pas Foucault, notamment sur les questions liées à la société de contrôle. Sa biographie le met à pied d'égalité avec Weber (Lescourret, 2008, p.521-530)

Gabarron-Garcia (2018) suggère, à la suite de Deleuze et Lacan, d'abandonner le primat œdipien et de « cheminer avec l'inconscient réel ». Se qualifiant de « révolutionnaire », cet auteur s'oppose frontalement à la société de contrôle. Sa conclusion s'appuie aussi sur la psychologie de masse du fascisme de Reich (1933). C'est donc par le biais du freudo-marxisme et de la psychanalyse freudienne puis lacanienne, que la psychanalyse peut tenter d'éclairer la question de l'inclusion bancaire et de la société de contrôle. Pour la psychanalyse freudienne, le contrôle social a pour objet de rendre aussi cohérente que possible la relation entre la société et le surmoi. Freud n'est en rien opposé au contrôle qui est à ses yeux une variable exogène à laquelle l'individu « sain » doit s'adapter. Il n'y a pas non plus de théorie du contrôle chez Lacan mais une théorie du langage. Ce qui est préexistant et à quoi le sujet doit s'adapter (ou non), c'est le langage. Plus qu'un être social, le sujet est un être de paroles, un « parlêtre ». Pour le dire autrement, le social n'est intéressant pour Lacan qu'en tant qu'il se manifeste à travers le verbe.

Freud a vécu dans une société viennoise où le contrôle social formel était très important et le système bancaire réservé à une élite bourgeoise. L'exclusion bancaire était donc la norme sociale dominante pour la majorité de la population. Il n'y avait donc pas globalement de relation entre l'inclusion

bancaire et la nature du contrôle social pour l'immense majorité de la population. Pour la bourgeoisie à laquelle Freud appartenait, l'inclusion bancaire allait quasiment de soi. Il est intéressant de noter que Freud est, un peu après Marx, un symptôme de la crise du contrôle social de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Freud s'y attaque de l'intérieur, par exemple au travers du cas du président Schreber (Meladze, 2021), tandis que Marx s'y attaque de l'extérieur en insistant sur la critique de la « nouvelle économie » capitaliste industrielle de son époque (de Swarte, 2018). Pour Freud (1918), la relation du sujet individuel à l'argent est de nature psychique.

*« On admet que l'une des manifestations les plus importantes de l'érotisme (...) se retrouve dans la manière de traiter l'argent ; car, au cours de la vie, ce précieux matériel a accaparé l'intérêt psychique qui originellement appartenait aux fèces, au produit de la zone anale. Nous nous sommes habitués à ramener l'intérêt qu'inspire l'argent, dans la mesure où il est de nature libidinale et non de nature rationnelle, au plaisir excrémental. »*

Le stade anal est originellement lié au contrôle par l'enfant de ses fonctions élémentaires. Devenu adulte, le plaisir ou le déplaisir lié à l'argent semble ambivalent. Avoir de l'argent est un plaisir permettant d'être autonome voire parfois puissant et de participer activement à la société de contrôle par exemple en achetant le réseau social Twitter (Egon Musk, 25 avril 2022). Être inclus dans le système bancaire, c'est aussi contrôler en partie la vie d'autrui. L'exclusion bancaire est aussi une forme de tyrannie - plus ou moins dure - dans la mesure où le manque d'argent et l'impossibilité de s'endetter rend difficile voire impossible l'autonomie relative du sujet et l'émergence de processus de subjectivation qui font qu'un sujet est un sujet et non un objet réifié voire chosifié par le système bancaire. D'un point de vue freudien, l'inclusion bancaire est donc un plaisir ou un déplaisir lié à des pulsions archaïques. Il est réservé à une minorité bourgeoise qui, globalement, est parfaitement adaptée à une société de contrôle.

### ***Les dimensions symbolique et imaginaire de la dette***

La question de l'inclusion ou de l'exclusion financière est de nature sociologique. Il existe cependant une dimension psychologique de ces phénomènes, mais bien que Lacan rejette la psychologie, il est néanmoins éclairant de les interpréter à la lumière de certaines figures lacaniennes.

Selon Lacan, le désir inconscient constitue le lien entre le besoin et la demande, qui sont conscients. Ces derniers visent un objet, tandis que le désir recouvre le « *désir d'être désiré par l'Autre* », d'être « reconnu » par l'autre en tant qu'individu. Si le besoin nécessite un objet réel pour être assouvi, le désir se contente d'un objet fantasmatique révélé par le langage. L'objet n'est pas la cause du désir mais son moyen d'accomplissement. Le désir est engendré par un sentiment de « *manque-à-être* » et est un effort de réduction d'une tension issue de pulsions. Il peut être une source de bonheur mais aussi de souffrance, lorsqu'il n'est pas assouvi. Le sujet ne désire pas l'objet pour lui-même, mais pour ce qu'il représente dans son inconscient, un plaisir rencontré dans un vécu antérieur. Il est la répétition d'une insatisfaction génératrice d'angoisse et entraîne donc une certaine régression du sujet. La logique de Lacan s'applique-t-elle à l'inconscient de « l'homme endetté » post-moderne ? Pour acquérir son autonomie, ce dernier doit s'affranchir de l'autorité parentale, contracter une dette pour s'établir et se soumettre à la tutelle castratrice d'une banque. Après la « scène primordiale » de son éviction du « triangle œdipien », il s'efforce de combler ce manque en assouvissant son désir de reconnaissance. Il est alors « subverti » dans son activité désirante et sa quête d'identité par le langage (Lacan, 1966) des slogans et sagas de la banque, mais, plus largement, par l'ensemble de ses signes et symboles émis par le *nudge* bancaire et les réseaux sociaux.

Lacan reprend par ailleurs la notion de « dette symbolique », qui importe selon lui autant que la dette réelle. Selon Lacan, « *la dette féconde les actes par ses transferts* ». L'analyse de l'exclusion financière de France Telecom par les marchés financiers dans les années 2000, permet de schématiser la pensée de Lacan. Elle s'accompagne d'un changement assez radical des modes de contrôle à différents niveaux individuels, organisationnels, économiques et sociétaux. Du point de vue de la psychanalyse non lacanienne ou de la socioanalyse, on passe en 2000 d'un imaginaire moteur à un imaginaire leurrant (Enriquez et al., 1971). D'un point de vue lacanien, l'articulation entre le symbolique et l'imaginaire change radicalement à l'occasion de la crise financière.

Le symbolique, c'est ce qui relève de l'ancien monde des télécommunications : les structures fonctionnelles accordant à chaque salarié une large autonomie dans son travail, le statut public, l'accent mis sur le réseau et la culture technique, bref tout le corpus de valeurs auxquelles croient encore de manière tantôt consciente tantôt inconsciente nombre de salariés des opérateurs de télécommunications. Or la dimension symbolique inconsciente dans de telles organisations assure une fonction essentielle au niveau du lien social en incarnant le verbe technologique et en donnant une âme à des infrastructures télécoms et à des « tuyaux numériques ». L'imaginaire, c'est le « délire » entretenu au début des années 2000, notamment autour de la téléphonie mobile de troisième génération (3G). Puisque la révolution technologique a rendu caduque l'ancienne mesure du temps et de l'espace, les marchés financiers vont eux aussi croire (ou faire croire) que la temporalité de la nouvelle économie n'a plus rien de commun avec celle de l'ancienne.

Ne s'intéressant pas aux ratios financiers, Lacan pose la question de la possible fécondité de la dette. Nœud entre le symbolique et l'imaginaire, la bulle financière (et la dette qui est son symétrique) est perçue par la pensée « mainstream » comme une victoire de la pulsion de mort, comme un risque économique et financier majeur remettant en cause l'existence même des entreprises concernées. Pourtant pour Lacan, « *la dette féconde les actes par ses transferts* » : on est là très loin de la pulsion de mort redoutée par les financiers. Parler de fécondité de la dette des télécoms a alors des implications concrètes. Relié à la dette symbolique, l'emploi devient le nœud du contrat psychologique existant entre les opérateurs et leurs salariés. C'est d'ailleurs cela qui provoquera la crise des suicides au sein de France Télécom à la fin des années 2000 quand sa Direction s'est efforcée de rembourser la dette financière en tentant « d'éliminer » 20 000 fonctionnaires considérés comme surnuméraires.

On est ainsi au cœur de la dialectique existante entre la dette financière de l'organisation vis-à-vis du système financier, d'une part, et la dette symbolique qui est au principe de l'adhésion des salariés aux valeurs de l'organisation, d'autre part. Cette analyse est transposable aux sujets bancarisés dont l'imaginaire peut être « leurré » par la symbolique entretenue par la communication bancaire et les réseaux sociaux.

### **Conclusion et ouverture**

Cette analyse du concept de banque inclusive convoque les théories fondatrices de la RSE et les pratiques des réseaux sociaux numériques. Elle met en lumière la variété de ses représentations et la diversité des questionnements soulevés par ses applications. Elle souligne le caractère réducteur des approches fonctionnalistes de l'inclusion bancaire et l'intérêt d'explorer les humanités managériales associées à son développement. La plupart des recherches sur la finance inclusive la présentent comme étant une avancée socio-économique créatrice de valeur financière et extra-financière. Elle constituerait une application idéale- typique de la justice distributive de Rawls et de Sen. Mais ce constat occulte plusieurs de ses faces cachées qui ont été pourtant révélées il y a un demi-siècle par des philosophes de la *french theory*, par les sociologues bourdieusiens et par les psychanalystes freudiens et lacaniens, selon lesquelles la bancarisation contribue à renforcer la société de contrôle et à opposer dette symbolique et dette imaginaire. Les progrès de l'Intelligence Artificielle et des réseaux digitaux, étendent leur emprise sur « l'homme endetté » et conduisent à son alignement sur les codes de la société post-moderne, mais ils modifient le contrat psychologique entre la banque et ses clients.

Dans la société à venir dans laquelle les algorithmes et le "big data" vont générer de nouvelles formes de contrôle, un enjeu important pour l'inclusion bancaire sera de mesurer, d'interpréter et d'anticiper l'émergence de mécanismes d'exclusion bancaire encore mal connus.

Cette étude montre donc l'intérêt d'approches croisées des phénomènes sociaux contemporains.

### **Bibliographie**

- Abdelnour, S. (2009). Microcrédit et travail au noir : L'informalité est-elle soluble dans la solvabilité ? *Revue économique*, 60, 1275-1300. <https://doi.org/10.3917/reco.605.1275>
- Badiou A. (1997), *Deleuze. « La Clameur de l'Etre*, Eds Hachette, coll. Coup double.
- Bastide, R. (1950). *Sociologie et psychanalyse*. PUF.

- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J. & Weakland, J. (1956), Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, Vol. 1, 251–264
- Baudrillard J. (1988), *Simulacra and simulations*, Standford University Press.
- Boltanski L., Chapiello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction du goût*, Eds Minuit.
- Bourdieu, P., Boltanski, L., et Chamboredon, J.C. (1963). *La banque et sa clientèle. Éléments d'une sociologie du crédit*, vol. 1
- Brunsson G. (1989), *The management of hypocrisy*, Eds Wiley.
- Cadet I, Pluchart J-J. (2022), *La finance responsable et durable*, Eds Eska.
- Carter, Pippa & Jackson (2004), « Gilles Deleuze and Felix Guattari – a minor contribution to organization theory », in Linstead S., *Organization theory and postmodern thought*, Eds Sage, p.107.
- Cohen G.A. (1995), *Self-Ownership, Freedom, and Equality*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Deleuze G. et Guattari F. (1972), *L'Anti-Oedipe*, premier tome de *Capitalisme et Schizophrénie*, rééd. Minuit, 1995.
- Deleuze G. et Guattari F. (1980), *Mille Plateaux*, second volume de *Capitalisme et Schizophrénie*, 1980, rééd. Minuit, 1997.
- Deleuze G. et Parnet C. (1977), *Dialogues*, rééd. Flammarion, 1992.
- Deleuze G., *Pourparlers, 1972-1990*, 1990, rééd. Minuit 2003.
- Deleuze G. (1966), *Nietzsche et la philosophie*, PUF.
- De Swarte T. (2018), les enjeux éthiques de la “nouvelle économie”, quels apports de Lacan et Zizek T., *Revue Psychanalyse & Management*, p. 133-151.
- Déville J., Lazarus J., Luzzi M., Ossandon J. (2016), Domesticizing financial economies, Studying finance in between market devices, everyday calculation and government, communication orale, Annual Conference de la Society for Advanced Socioeconomics, Berkeley, USA.
- Ducourant, Hélène et Lazarus, Jeanne. Luc Boltanski et Jean-Claude Chamboredon, sous la direction de Pierre Bourdieu, (219), *La banque et sa clientèle. Éléments d'une sociologie du crédit* (1963). *Les Études sociales*, no 1, p. 241-258.
- Dworkin R. (1981), What is Equality? Part 1: Equality of Welfare, *Philosophy and Public Affairs*, 10, p. 185-246.
- Enriquez E, Goguelin P, Cavozi J., Dubost J. (1971), *La formation psychosociale dans les organisations*, PUF.
- Foucault M. (1980, 2004), *Philosophie*, texte 40, Folio essais.
- Freud S. (1918) *Aus der Geschichte einer infantilen Neurose*, 1918, G.W. XII 103. Trad. dans: *Cinq psychanalyses*. P.U.F., 1970, p. 378s.)
- Gabarron-Garcia F. (2018), *L'Héritage politique de la psychanalyse. Pour une clinique du réel*, Paris, Éditions La Lenteur.
- Giraud G. (2020), dans Grandjean A et Lefournier J., *L'illusion de la finance verte*, Editions de l'Atelier.
- Gloukoviezoff G. (2010), *L'exclusion bancaire. Le lien social à l'épreuve de la rentabilité*, Editions PUF.
- Herlin Ph. (2016), *Apple, Bitcoin, Paypal, Google : la fin des banques*, Eyrolles.
- Koenig G. (2013), *Leçons sur la philosophie de Gilles Deleuze*, Ellipses.
- Lacan J. (2013), le Séminaire livre VI ; *le désir et son interprétation*, la Martinière éd., Paris.
- Lazzarato M. (2004), *Les révolutions du capitalisme*, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Lescourret M.-A, (2008), *Bourdieu*, Flammarion, Paris.
- Lipovetsky G. (1983), *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard.
- Luhmann N. (2006), *La Confiance : Un mécanisme de réduction de la complexité Sociale* [« Vertrauen: Ein Mechanismus Der Reduktion Sozialer Komplexität »], *Economica*, 123 pages.
- Lyotard J.F. (1979), *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Editions de M
- Mateu JB, J-J. Pluchart (2019), « L'économie de l'intelligence artificielle », *Revue d'Economie Financière*, n°135.
- Maffesoli M. (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridien Klincksiek.

- Meladze, V. (2021). The Psychotic Dr. Schreber: Recasting Freud's Case History. *The Journal of Psychohistory*, 49(1), 70-78.
- Mc Kinsey (2016), *The Fight for the Consumer, global banking 2015*, report.
- Martin J-C. (2016), *Asservir par la dette*, Eds Max Milo.
- Mathieu M. (2014) *Nouvelles banques. Les banques ne seront plus jamais les mêmes*, Débats publics.
- Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Simon & Schuster, Social Science - 702 pages.
- OCDE (2014), Rapport sur le cadre de l'4OCDE pour une croissance inclusive, 68 pages.
- Pluchart J-J. (mars 2017)., « L'anti-oedipe et la métamorphose bancaire », *Journée SPSG, Ethos, Université Chicago*.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge, Harvard University Press.
- Reich W (1972), *La psychologie de masse du fascisme*, Payot, Paris. 1ère publication, Copenhague (1933).
- Sen A.K. (1980), Equality of What? », dans S. McMurrin (eds), *The Tanner Lectures on Human Values*, vol. 1, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sorokin, P. A. (1934). *Methods in Sociology: A Critical Study*.
- Smith, Anna Marie. *Laclau and Mouffe: The radical democratic imaginary*. Routledge, 2012. En ligne.
- Sorensen BM (2005), Defacing the corporate body, *Journal of critical postmodern organization science*, vol 3(4).

#### Sites web

Plan de relance pour l'Europe [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_fr](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr)  
[https://topologie2013.monsite-orange.fr/etudesborromeennes/2000\\_10\\_11\\_presentation\\_du\\_noeud\\_borromeen.pdf](https://topologie2013.monsite-orange.fr/etudesborromeennes/2000_10_11_presentation_du_noeud_borromeen.pdf)

# Représentations, usages et place des réseaux sociaux dans la pratique professionnelle des enseignants de l'école primaire

Julie PASCAU

Laboratoire MICA, axe ICIN – INSPE, Université de Bordeaux

## Table des matières

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Une révolution numérique qui déstabilise la société .....                                               | 121 |
| Vers la personnalisation et le compagnonnage numérique .....                                            | 121 |
| Former les élèves à la maîtrise de l'information et à la culture numérique .....                        | 121 |
| Des usages numériques précoces, délinéarisés et multi-écrans chez les enfants .....                     | 121 |
| Connaitre les risques pour éduquer les enfants.....                                                     | 122 |
| Transmettre une culture numérique.....                                                                  | 122 |
| La culture numérique comme la fusion des cultures informatiques, informationnelles et médiatiques.....  | 123 |
| L'EMI : des définitions variées selon les objectifs de chaque acteur .....                              | 124 |
| Réseaux sociaux .....                                                                                   | 124 |
| Les usages des réseaux sociaux chez les enseignants.....                                                | 126 |
| a. Les non-usagers des réseaux sociaux : entre manque d'intérêt et choix éclairé .....                  | 126 |
| b. Les réseaux sociaux : un outil de veille professionnel et personnel avant tout .....                 | 127 |
| c. La dimension sociale des réseaux sociaux .....                                                       | 129 |
| Les réseaux sociaux absents en classe à l'école primaire .....                                          | 130 |
| Représentation de la place des réseaux sociaux dans l'EMI .....                                         | 132 |
| L'usage et la connaissance des réseaux sociaux font-ils partie de l'EMI d'après les enseignants ? ..... | 132 |

**Résumé :** Les réseaux sociaux ont pris aujourd'hui une place considérable dans les usages numériques des individus et induisent des nouvelles formes de sociabilité et de communication (Cardon, 2011 ; Stenger, Coutant, 2011) ; Casilli 2012 ; Granjon, 2011), tout en collectant des données personnelles en lien avec le quotidien de chaque individu. Dans l'EMI, l'imaginaire lié aux réseaux sociaux est souvent très négatif et présenté comme un facteur de risques, cependant des chercheuses comme danah boyd ou Marlène Loicq montrent « comment et combien les usages adolescents de Facebook jouent un rôle primordial dans l'expérimentation de soi et la construction de la personnalité » (Cerisier, 2012).

Les programmes de l'école primaire concernant l'éducation aux médias et particulièrement le numérique ont évolué ces dernières années, cependant la dimension des réseaux sociaux reste évasive et sujette à interprétation. C'est pourquoi dans le cadre d'une recherche doctorale, nous avons interrogé des enseignants pour savoir dans quelle mesure ils connaissent et utilisent les réseaux sociaux dans leur sphère personnelle et leurs pratiques professionnelles, notamment pour éduquer les élèves à ces nouveaux médias. Cette communication présente les réseaux sociaux dans leur contexte sociétal, l'intérêt de transmettre une culture numérique à des enfants connectés pour enfin aborder la question spécifique des représentations, usages et pratiques des enseignants. Les résultats de cette recherche montrent que même si les enseignants n'utilisent pas les réseaux sociaux en classe, peu à titre privé, ils s'accordent à penser que les usages numériques des élèves ont évolué et qu'il devient nécessaire de les éduquer aux enjeux des réseaux sociaux dans le cadre de l'éducation aux médias. Cependant ils restent démunis sur la manière de procéder en classe avec de si jeunes élèves.

**Mots-clefs :** Représentations – réseaux sociaux – enseignants – école primaire – éducation aux médias et à l'information (MIL)



**Abstract:** Nowadays, social networks have a considerable place in people's digital uses and induce new forms of sociability and communication (Cardon, 2011; Stenger, Coutant, 2011); Casilli 2012; Granjon, 2011), while collecting personal data related to everyone's daily life. The representations of social networks are often very negative and presented as a risk factor in MIL, however researchers like danah boyd or Marlène Loicq show "how and to what extent the adolescent uses of Facebook play a primordial role in self-experimentation and the construction of personality" (Cerisier, 2012).

Primary school curricula concerning media education and particularly digital education have evolved in recent years, however the social networks dimension remains elusive and subject to interpretation. This is why we interviewed teachers, as part of doctoral research, to find out how well they know and use social networks in their personal sphere and their professional practices, to educate students in these new media. This communication presents social networks in their societal context, the utility of transmitting a digital culture to connected children to finally address the specific question of representations, uses and practices of teachers. The results of this research show that even if teachers do not use social networks in class, and rarely do in the private sphere, they agree that students' digital uses have evolved and that it is becoming necessary to educate them in issues related to social networks in the context of media education. However, they remain helpless on how to proceed in class with such young students.

**Keywords:** social networks – Media information literacy (MIL) – teacher – primary school

Les mutations du XXI<sup>e</sup> siècle qu'ont subi à la fois le monde médiatique et la nature de l'information poussent à analyser le monde numérique avec les outils méthodologiques de la sémiopragmatique, à savoir la culture, les usages et les pratiques. L'espace numérique n'est qu'une aura analysable de ce que dispense la société, il est alors pertinent de se pencher sur la question culturelle, à savoir si cet espace produit sa propre culture ou s'il est le reflet d'une culture déjà existante, révélée uniquement par la numérisation des pratiques. Dans le cadre d'une recherche doctorale sur les représentations du numérique des enseignants, une partie a été accordée sur les représentations et les usages des enseignants mobilisant les réseaux sociaux à la fois dans leur sphère privée que dans le cadre de leurs pratiques professionnelles. Les enfants sont en effet de plus en plus présents sur les réseaux sociaux, notamment ceux centrés sur l'image comme Snapshat, Instagram et Tik Tok. Or les enquêtes sur les usages numériques des enfants ont tendance à ne pas envisager cette dimension car les CGU des réseaux sociaux préconisent de n'avoir un compte qu'à partir de 13 ans. Les programmes de l'école primaire concernant l'éducation aux médias et particulièrement le numérique ont certes progressé ces dernières années en établissant un référentiel EMI dès le cycle 4, cependant la dimension des réseaux sociaux reste très évasive et sujette à interprétation. C'est pourquoi dans le cadre d'entretiens, nous avons fait le point avec des enseignants pour savoir dans quelle mesure ils connaissent et utilisent les réseaux sociaux dans leur sphère privée, ensuite nous avons cherché à savoir s'ils utilisaient les réseaux sociaux dans le cadre de leur pratique professionnelle, notamment pour éduquer les élèves à ces nouveaux médias et enfin nous leur avons demandé s'ils pensaient qu'il fallait l'étudier en classe avec les élèves et comment cela pourrait être pertinent au regard des usages numériques de leurs élèves, en fonction des âges.

Cette communication propose donc tout d'abord de présenter les réseaux sociaux dans leur contexte sociétal, pour ensuite aborder la question spécifique des représentations, usages et pratiques des enseignants.

Une révolution numérique qui déstabilise la société

La nécessité de Former les élèves à la maîtrise de l'information et à la culture numérique (programmes, enjeux, usages numériques des enfants)

Usages des réseaux sociaux des enseignants

La place des réseaux sociaux à l'école dans les pratiques et les représentations

## Une révolution numérique qui déstabilise la société

### Vers la personnalisation et le compagnonnage numérique

L'évolution des technologies de l'information et de la communication avec Internet et le développement d'outils personnalisés comme les réseaux sociaux, les plates-formes collaboratives, les outils mobiles (le smartphone, la tablette), la numérisation massive de l'information et la collecte des data ont favorisé l'essor d'un compagnonnage numérique à tous les niveaux de la vie d'un individu comme l'explique Bernard Darras « *En seulement vingt ans, la plus grande partie des activités humaines s'est déplacée dans les mondes numériques, et le développement des ordinateurs personnels, l'Internet et la téléphonie mobile ont radicalement changé notre relation avec le monde* » (Darras, 2009, p. 11). Le traitement de l'information ne peut plus être fait à l'échelle humaine et les individus sont désormais assistés d'algorithmes pour les aider à filtrer l'information avant de pouvoir la traiter (moteurs de recherche, réseaux sociaux...). Notre identité numérique, consultable ou privée, devient une clef d'accès à l'information personnalisée : la biométrie permet de sécuriser notre smartphone (visage, empreinte digitale) ; notre géolocalisation nous permet de trouver des ressources locales sans avoir besoin de le spécifier dans notre recherche (dans les moteurs de recherche, les réseaux de rencontre, les sites d'achat...) ; l'activité sur les réseaux sociaux, le scan des mails et l'écoute des conversations (Siri, Ok Google, Alexa...) permettent de proposer des publicités ciblées au plus près des besoins. Les réseaux sociaux sont conçus selon les codes de l'UX design qui permet à l'utilisateur d'alimenter toujours plus l'application en data personnelles afin que l'outil soit le plus adapté à son usage. L'anthropologue Pierre Beckouche fait le constat en 2017 que « *l'effet transformateur du numérique est sous-estimé. Peut-être parce qu'il est associé à l'aspect ludique des jeux vidéo ou aux gadgets de nos téléphones, plus sûrement parce que la digitalisation de notre vie se diffuse avec l'ergonomie amicale des technologies qui savent se tourner vers les usages. Or il devient chaque jour plus évident que le tournant numérique n'est pas seulement technologique et qu'il a des implications profondes sur les pratiques sociales, les normes, les politiques publiques, les rapports de force internationaux* » (Beckouche, 2017). La discrétisation du numérique et son intégration au plus près de nos usages quotidiens masquent les enjeux politiques, économiques et sociétaux, comme la diffusion de fake news et la désinformation organisée en système qui sont difficiles à déceler sans une solide culture numérique. Vladimir Volkoff dans son ouvrage *La désinformation comme arme de guerre* qualifie la désinformation ainsi : « *à mi-chemin entre l'intoxication et l'influence* », elle « *est systématique, professionnelle, a toujours recours aux mass-media, s'adresse à l'opinion mondiale et non pas à l'état-major de la nation cible.* » (Volkoff, 1986, p. 12-13). Les médias ont donc toujours été un vecteur privilégié pour diffuser de la désinformation, cependant les réseaux sociaux, étant sans filtre éditorial et sans censure, favorisent l'empowerment de certains mouvements extrémistes dont la désinformation et le harcèlement ciblé deviennent des armes politiques. Au-delà de l'aspect intentionnel de la propagande, la diffusion de l'information par des amateurs en temps réel entraîne souvent la diffusion d'une information sans réelle vérification ou travail d'analyse. Dans ce cas, le sociologue Gilles Bastin préfère parler de mésinformation (Bastin, 2018, p. 9). Cette confusion des informations dans le monde numérique et la méfiance des citoyens sur la véracité de ce qui est diffusé dans les médias favorise l'essor des théories complotistes qui se diffusent de plus en plus largement, notamment par le biais des réseaux sociaux. Olivier Le Deuff explique que le « *la responsabilité de l'évaluation de l'information (Serres, 2005) reposant désormais sur l'usager, il est aisément constatable que tous les usagers ne sont pas armés de la même manière pour faire face aux conséquences de la désinformation* ». (Le Deuff, 2008, p. 2). Il est donc nécessaire d'éduquer les citoyens à la maîtrise de l'information et notamment aux codes spécifiques des réseaux sociaux

### Former les élèves à la maîtrise de l'information et à la culture numérique

#### Des usages numériques précoces, délinéarisés et multi-écrans chez les enfants

L'enfant est confronté aux écrans très tôt via souvent le portable des parents en lien direct avec sa socialisation et la construction de son identité visuelle. La collecte de ces traces et la publication des photos sur les réseaux sociaux créent par là même une identité numérique à l'enfant avant même qu'il sache parler. 6 français sur 10 utilisent les réseaux sociaux.

Concernant les usages numériques des jeunes « *sur leur smartphone, les 7-12 ans plébiscitent les applications de jeux. Parmi les plateformes, YouTube se maintient au premier rang, désormais suivi de Snapchat qui poursuit une progression rapide, y compris auprès des 7-12 ans* » (Guillaume, 2018).

Ce qui est notable ces dernières années est la progression des usages numériques chez les très jeunes enfants, de moins de deux ans à six ans. Les étudiants en master MEEF professorat des écoles ont mené des enquêtes d'usages sur les enfants de leurs classes dans le cadre des séminaires de recherche en 2018-2019 et tous font remonter le constat de l'usage du numérique avec les tablettes ou les smartphones dès le plus jeune âge avec trois tendances principales : la consommation d'images animées sur YouTube dès la maternelle, le jeu en réseau Fortnite et l'utilisation du réseau Snapchat et de Tik Tok dès le cycle 2 qui permettent aux enfants de jouer avec des filtres ou de réaliser des clips vidéos avec les outils d'édition d'images intégrés.

Connaitre les risques pour éduquer les enfants

Même s'il existe un contrôle a priori de certains contenus, les enfants sont tout de même soumis à de nombreux risques lorsqu'ils naviguent dans les espaces numériques. Dans le cadre du projet E-risk, Camille Capelle, Anne Lehmann et Anne Cordier ont dressé une typologie des risques numériques auxquels sont confrontés les jeunes enfants et sont de huit types issus des représentations sociales (Capelle, Cordier, Lehmann, 2018)

Les enseignants lorsqu'ils mobilisent le numérique ont à la fois conscience de ces risques qui peuvent survenir à la suite de l'utilisation de certains outils en classe, mais comprennent aussi qu'ils ont un rôle à jouer dans la prévention de ces risques en dehors de l'école.

Mais au-delà d'une prévention des risques, le numérique en classe doit s'inscrire dans le dispositif plus global qu'est l'EMI pour développer l'esprit critique des enfants en leur donnant des connaissances spécifiques. L'apprentissage de la lecture et de l'écriture intervenant en CP, il est important de prendre en considération la place très importante de l'image et l'image animée dans les usages des enfants. Le numérique par sa présence en classe modifie la posture de l'enseignant, mais le pousse aussi à éduquer les enfants au numérique afin que les enfants, en fonction de leur développement cognitif et leurs usages personnels puissent être autonomes et en sécurité par l'apprentissage d'une forme d'éducation aux médias via le numérique. Sophie Jehel (Jhel 2012) souligne l'importance de mettre des mots sur ces manipulations opératoires pour éviter la pensée magique chez les enfants et ainsi leur permettre d'avoir une distanciation critique sur leurs usages.

Avec la prise de conscience des risques auxquels sont soumis les enfants, les enseignants sont amenés à dépasser l'approche technique du numérique pour transmettre une culture propre à ces espaces. L'intégration de la culture numérique dans les programmes favorise l'entrée du numérique en classe avec la disparition du B2I, le socle commun et le livret LSU. Cependant il est difficile de faire rentrer le numérique en classe sans une réflexion pédagogique sur les transformations que cela induit.

Transmettre une culture numérique

Sue Thomas à la suite d'une recherche sur l'impact des technologies de l'information et la communication sur l'écriture et la littérature introduit la notion de translittératie qui serait « *l'habileté à lire, écrire et interagir par le biais d'une variété de plateformes, d'outils et de moyens de communication, de l'iconographie à l'oralité en passant par l'écriture manuscrite, l'édition, la télé, la radio et le cinéma, jusqu'aux réseaux sociaux* » (Thomas Sue, 2007). De l'autre côté de l'Atlantique, Alan Liu, devenu une référence dans les *cultural studies*, et dans l'étude des nouveaux médias et de la lecture numérique propose le néologisme de « translittératie » pour comprendre le sort des « formes narratives longues » (autrement dit les livres) lorsqu'elles sont transférées au numérique (Liu, 2012). Cette notion a été reprise dans le champ des sciences de l'information, notamment par des chercheurs français (Delamotte, 2013 ; Frau-Meigs, Bruillard et Delamotte, 2012 ; Liguette, 2012) qui adaptent la vision de Liu en y incorporant les sciences cognitives et les sciences de l'information afin d'éviter la formation de « silos » de recherche disciplinaires. Ces derniers se basent sur le document et les interactions qu'il suscite dans les cultures de l'information plus que par la langue. Ils mènent des recherches sur la translittératie en situations scolaires, sociales et

professionnelles. Le terme « translittératie » désigne selon eux, « *l'ensemble des compétences d'interaction mises en oeuvre par les usagers sur tous les moyens d'information et de communication disponibles : oral, textuel, iconique, numérique,... essentiellement dans des environnements et contextes numériques* » (Delamotte, Liquète, Frau-Meigs, 2014). Olivier le Deuff dans son article de 2012 fait finalement le rapprochement entre littératies informationnelles, numériques et médiatiques qui se fondraient dans le numérique plus globalisant : « *Le constat d'une convergence médiatique liée au numérique succède à une période qui pourrait correspondre à une « querelle » des littératies. Les littératies informationnelles (information literacy) et médiatiques (media literacy) se sont donc disputées pendant plusieurs années une forme de leadership, chacune prétendant contenir l'autre. En parallèle, la littératie informatique (computer literacy) a connu également des évolutions du fait du numérique au point d'être souvent intégrée au projet d'une littératie du numérique (digital literacy)* » (Le Deuff, 2012). Il propose donc finalement de rapprocher l'ensemble des littératies dans un projet global et d'arrêter les distinctions entre MIL, EMI, culture ou éducation à car tous concourent aux mêmes objectifs de construire un objet commun d'études qui se rapproche davantage du terme *digital literacy* qu'on peut rapprocher du concept culture numérique.

La culture numérique comme la fusion des cultures informatiques, informationnelles et médiatiques

Le concept de culture numérique a été introduit dans le champ des SIC en lien avec la culture informationnelle aux débuts de l'émergence du numérique. En 2009, Brigitte Simonnot explique que « *le concept de culture numérique ne peut se réduire à des capacités cognitives individuelles. La notion recouvre aussi un ensemble de pratiques culturelles et sociales qui doivent être prises en compte lorsque l'on parle de culture informationnelle* » (Simonnot, 2009). Pour elle, l'externalisation de la mémoire et les pratiques informationnelles mobilisant des outils algorithmiques modifient considérablement notre rapport au monde et elle rattache la notion de culture numérique à celle de culture informationnelle. Cependant 10 ans après avec les mutations de l'information et l'extension du monde numérique, la notion de culture numérique se détache de l'aspect purement informationnel pour être envisagée dans le cadre d'une vision plus large de cet espace constitué d'une forme de culture bien particulière, de l'intégration des médias qui se sont redéfinis et d'une information hétérogène. Hervé Le Crosnier reprend la posture anthropologique de l'analyse de la culture ancrée dans un cadre de socialisation développée par Mead ou Ruth Benedict pour définir la culture numérique en distinguant : « *d'une part, la culture au sens anthropologique, des attitudes, comportement et gratifications qui sont associées à la vie quotidienne et aux diverses pratiques d'une société, et d'autre part au sens d'une culture lettrée, qui enregistre les savoirs, les émotions dans des œuvres transmissibles* » Par exemple, Henri Jenkins a travaillé sur les communautés de fans de *star Trek* et parle dès 2006 de culture de la convergence dont le numérique favoriserait l'aspect transmédiatique des contenus, modifiant ainsi largement les formes culturelles traditionnelles (Jenkins 2013). A la suite de Jenkins, Mélanie Bourdaa a étudié le phénomène des fans et constate que « *les fans représentent non seulement un exemple de créativité mais également de performance et d'engagement en ce qui concerne les pratiques sociales et culturelles. La réception n'est plus juste assimilée à une consommation d'un produit culturel mais aussi à un déplacement continu entre créativité, choix tactiques, engagement (et parfois, refus, cela va de soi), et construction identitaire. La culture fan est une culture de la participation à travers laquelle les fans explorent et questionnent les idéologies de la culture de masse, en se positionnant parfois à l'intérieur et parfois à l'extérieur de la logique culturelle du divertissement commercial* » (Bourdaa, 2015, p. 4). Les formes spécifiques de la culture numérique réinterrogent donc le rôle du consommateur d'un produit culturel qui est désormais dépassé, car celui-ci a le pouvoir d'interagir, de modifier ou de posséder l'œuvre dans un espace où les normes sociales de respect du droit d'auteur sont largement contournées, voire transgressées, au profit de l'émergence d'une nouvelle forme de culture libre et participative. D'après Brigitte Chapelain, « *intégrer les pratiques créatives* » est un bon levier pédagogique car cela se « *prête à l'enseignement des langues, mais à d'autres disciplines comme les arts visuels et l'éducation aux médias* » (Chapelain, 2013, p. 159). On peut donc aborder la culture sous l'angle spécifique de la création à l'école et non plus qu'en tant que spectateur, ce qui favorise la motivation des élèves, les aide à transposer des connaissances parfois abstraites et donne davantage de sens. Le numérique étant donné sa structure participative favorise d'ailleurs la redécouverte des théories socioconstructivistes de l'apprentissage initiées par Freinet ou Piaget.

L'EMI : des définitions variées selon les objectifs de chaque acteur

En 2013, à la suite de l'EMIconf de Lyon<sup>1</sup>, l'EMI a fait l'objet de nombreuses publications qui ont posé des nouvelles bases pour réfléchir l'éducation aux médias. Dans l'introduction de ces journées, Eric Bruillard pose comme réflexion le lien entre les cultures numériques et l'éducation aux médias et à l'information en mettant l'accent sur la technicité comme moyen d'accéder aux humanités numériques, se distinguant ainsi des approches centrées sur l'information (Bruillard, 2013). Étant donné le contexte technologique, l'EMI doit être redéfinie au regard du nouveau paysage informationnel transformé par le numérique.

L'ouvrage *Cultures numériques. Education aux médias et à l'information*, coordonné par Mireille Lamouroux et Luc Trouche propose en 2017 une vision de l'EMI au service des apprentissages scolaires. Cet ouvrage lie franchement l'EMI au numérique étant donné sa ligne éditoriale et redéfinit cet objet avec quatre axes majeurs : éduquer à l'incertitude, les valeurs de la République, l'information et les pratiques pédagogiques innovantes. C'est une rupture dans le schéma classique de l'éducation aux médias qui est désormais largement centré sur l'information, le numérique et les valeurs citoyennes, davantage que sur le décryptage des médias classiques comme peut l'être l'approche allemande.

Laurence Corroy développe l'idée que cette éducation aux médias doit apprendre aux élèves une utilisation pertinente et autonome des médias tout en mettant en avant la dimension créative et communicationnelle, afin que les élèves puissent exercer leur liberté d'expression (Corroy, 2015). Les outils numériques doivent être mobilisés dans des approches pédagogiques socio-constructivistes pour donner du sens à cet apprentissage et les raccrocher à leurs usages personnels, en leur permettant de développer des compétences plus pointues en matière de création et de production.,

La difficulté réside cependant à expliquer des logiques communicationnelles dans un espace mouvant et en perpétuelle évolution. Chaque génération d'enfants est marquée par les outils propres à la période qu'il vit et on constate une accélération dans la succession d'espaces numériques (les blogs en 2005, puis les réseaux sociaux dans les années 2010 avec Myspace, Facebook, Twitter et maintenant les réseaux centrés sur l'image comme Instagram, Tik Tok, Snapchat...). Il est difficile de former des élèves à l'esprit critique sans être dans une analyse spécifique de l'environnement numérique qu'il côtoie au quotidien et qui marque sa sociabilité. Cela devient d'autant plus difficile d'aller dans une approche culturelle lorsque l'on a comme élèves des enfants de moins de douze ans qui sont encore dans une phase d'apprentissage opératoire et de découverte de l'environnement, spatial ou numérique. Même si le caractère instrumental des TIC ne doit pas être un objectif de l'éducation aux médias et à l'information, il est cependant une première étape nécessaire chez les enfants pour pouvoir poser une base dans la construction de cette culture, en s'appuyant sur leurs représentations et leurs usages personnels.

L'intérêt à cet âge est déjà de poser du vocabulaire et leur expliquer les spécificités du monde médiatique afin qu'ils sachent se repérer dans un environnement où tout est discrétisé et imbriqué. La logique de l'EMI peut se positionner dans une pédagogie socio constructiviste où l'enfant réfléchit sur ses usages, prend une distance critique sur ce qu'il consomme et échange avec les autres élèves et le professeur, afin de comprendre quelle est sa réception. L'enseignant doit jouer un rôle de guide expert qui leur apprend à décrypter les rouages de leurs usages sans être dans le jugement critique, tout en posant les jalons d'une culture médiatique et numérique.

#### Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ont pris aujourd'hui une place considérable dans les usages numériques des individus et les offres de plateformes sont multiples et variées. La définition d'Ellison et Boyd est éclairante : « *Un site de réseau social est une plate-forme de communication en réseau dans laquelle les participants 1) disposent de profils associés à une identification unique qui sont créés par une combinaison de contenus fournis par l'utilisateur, de contenus fournis par des « amis », et de données système ; 2) peuvent exposer publiquement des relations susceptibles d'être visualisées et*

---

<sup>1</sup> Conférence nationale *Cultures numériques, éducation aux médias et à l'information* qui s'est déroulée les 21 et 22 mai 2013 à l'Institut français de l'Éducation (ENS de Lyon)

consultées par d'autres ; 3) peuvent accéder à des flux de contenus incluant des contenus générés par l'utilisateur – notamment des combinaisons de textes, photos, vidéos, mises à jour de lieux et/ou liens – fournis par leurs contacts sur le site » (Ellison, 2011). Chaque individu a ainsi la possibilité d'utiliser un espace personnel de publication sur une plate-forme en fonction de ses objectifs personnels. Avec l'utilisation des réseaux sociaux, chaque individu est amené à partager ses données personnelles avec les GAFAM (Google Amazon Facebook Apple Microsoft) ou des communautés en lien avec son quotidien. La configuration des plateformes selon le User Experience design (UX design) pousse de plus en plus l'utilisateur à investir les réseaux en temps, en données et parfois même en affectif. On peut dégager six types de réseaux sociaux :

- Les réseaux sociaux généralistes (Facebook, Twitter) sont en perte de vitesse en 2022. Leur utilisation est orientée sur la veille informationnelle et la constitution de communautés d'échanges et de partage. Les identifiants Facebook sont aujourd'hui utilisés comme une forme d'identité numérique homogénéisée qui permet de se connecter et d'agréger de nombreux contenus. Le réseau twitter voit une affluence accrue chez les adultes, surtout autour des sujets polémiques et l'agressivité et les raids de harcèlement sont de plus en plus présents.
- Les réseaux sociaux centrés sur l'image fixe ou animée comme Instagram, Tik Tok, YouTube ou Snapchat. Ces réseaux ont du succès chez les jeunes et permettent de diffuser des images (fil d'actualité, live, diffusion...), et de plus en plus intègrent des fonctionnalités d'édition de l'image (montage, retouche, animation...).
- Les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo, Researchgate, Viaeduc...) proposent des plates-formes centrées sur le réseautage professionnel, la recherche d'emploi et la veille professionnelle.
- Les plates-formes d'échanges de services, conseils et avis en lien avec des préoccupations quotidiennes, de passions ou basées sur l'échange/le partage de biens. On y trouve des sites comme Babelio qui permet de partager des avis sur ses lectures, Tripadvisor sur les restaurants et hôtels. Cependant des sites comme Uber, Airbnb, Vinted et Blablacar mettent en relation des individus qui proposent un bien ou une place sur un trajet contre rémunération et proposent un système d'évaluation sur le service rendu comme un indicateur de confiance. Ces sites participent à la disruption de l'économie, ou à ce que l'on a appelé l'uberisation dans les discours médiatiques.
- Les réseaux de rencontre se sont considérablement développés ces dernières années et ciblent tous les âges et catégories de la population. L'objectif dans ces sites est de mettre en relation des individus, les faire discuter, mais surtout collecter des données personnelles relatives à l'intime.
- Les réseaux documentaires autour de centres d'intérêt qui permettent de faire de la curation en collectant et partageant ses favoris autour de nos centres d'intérêt comme Pinterest, Scoop-it.

L'usage des réseaux sociaux concerne particulièrement le domaine de l'EMI car ils induisent des nouvelles formes de sociabilité et de communication (Cardon, 2011 ; Stenger, Coutant, 2011) ; Casilli 2012 ; Granjon, 2011), tout en collectant des données personnelles en lien avec le quotidien de chaque individu qu'il convient d'étudier pour en mesurer les impacts. Cela est fortement lié à la notion d'identité numérique. L'usage des réseaux sociaux transforme l'économie et la société, mais comporte aussi un certain nombre de risques pour la société qu'il est important de connaître pour encadrer les usages des élèves. La dématérialisation de la communication cristallise les tensions et peut favoriser le harcèlement en ligne sous couvert d'anonymat, cela peut induire un sentiment d'isolement qui cohabite avec l'hyper connexion, le *stalking*<sup>2</sup>, la consultation de « vies de rêve » et développe chez les individus fragiles une certaine dévalorisation de soi et peut avoir impact psychologique négatif. D'un point de vue politique, on peut réfléchir aussi à l'impact sur la société d'avoir un double numérique dès sa naissance et les conséquences de la surveillance généralisée. Ce sont aussi des outils pédagogiques riches que l'on peut mobiliser pour développer la créativité des élèves, tout en les éduquant à un usage citoyen comme l'évoque Laurene Graziani : « *C'est un*

---

<sup>2</sup> Traque en ligne due à une surveillance des données publiées

*excellent moyen pour promouvoir certains droits de l'enfant, comme le droit à la participation ou à l'information. Il peut d'ailleurs être considéré comme un véritable outil d'apprentissage, et même comme un outil démocratique, en ce sens qu'il renforce le statut citoyen de l'enfant. Mais pour cela, il est indispensable que l'enfant soit muni des outils nécessaires pour pouvoir mesurer ses actes et assumer ses responsabilités»* (Graziani, 2012). Dans l'EMI, l'imaginaire lié aux réseaux sociaux est souvent très négatif et présenté comme un facteur de risques, cependant des chercheuses comme danah boyd ou Marlène Loicq montrent « *comment et combien les usages adolescents de Facebook jouent un rôle primordial dans l'expérimentation de soi et la construction de la personnalité* » (Cerisier, 2012). Dans cette recherche, l'objectif est de comprendre comment les enseignants envisagent les réseaux sociaux dans leurs usages personnels et dans la pratique professionnelle.

### Les usages des réseaux sociaux chez les enseignants

Pour connaître les usages des réseaux sociaux des enseignants, nous leur avons demandé si à titre personnel ils en utilisaient et de développer leur réponse. Le premier constat est la forte proportion d'enseignants qui n'utilisent pas les réseaux sociaux dans leur sphère personnelle, puisque 41 % d'entre eux n'ont aucun compte sur les réseaux sociaux ou n'en utilisent pas du tout comme le montre le schéma ci-dessous.

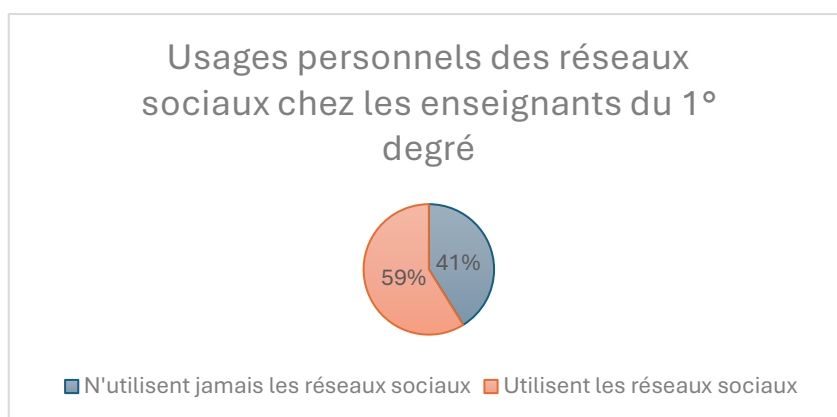


**Fig. 1 Utilisation des réseaux sociaux par les enseignants du premier degré**

Après avoir recensé les usages des réseaux sociaux, nous allons dégager les tendances et les différents types d'usages.

#### a. Les non-usages des réseaux sociaux : entre manque d'intérêt et choix éclairé

Sept n'utilisent pas les réseaux sociaux et n'ont aucun compte sur aucun réseau social dans toutes les tranches d'âge (41 % des répondants). Les raisons évoquées sont diverses. Les enseignants de plus de 50 ans avancent comme argument « *qu'il n'en voit pas l'utilité* » et que c'est chronophage (M. C) ou comme Mme K « *s'en méfie* » et qu'elle « *a peur de ça* » car elle ne veut pas que « *sa vie privée soit étalée sur ça* », bien qu'elle reconnaisse qu'elle ne sait pas s'en servir. Dans la tranche d'âge des 36-50 ans, un tiers déclare ne pas avoir de comptes sur les réseaux sociaux et une de plus déclare qu'elle n'en a pas, même si elle a un compte (Mme V) qu'elle consulte en déclarant : « *Je ne suis pas sur Facebook, parce que je ne l'alimente pas, mais je le regarde. Mais je n'y mets rien, je ne l'alimente pas, ce n'est pas trop mon truc* ». Les raisons évoquées sont le manque d'intérêt comme Mme P « *je n'ai aucun intérêt pour ces choses-là. Ça ne m'attire pas du tout* », un jugement négatif de ces pratiques comme M. O qui se dit « *réfractaire à plein de choses* » ou M. P qui déclare qu'il n'aime pas et n'a pas le temps pour ces choses-là. Leur non-présence est accompagnée de questionnement sur l'intérêt des pratiques des jeunes sur les réseaux sociaux qu'ils ne comprennent pas et qu'ils jugent négativement :

*« Je reste questionneuse parce que je ne vois pas trop l'intérêt en fait de s'afficher, d'exprimer des faits, des lieux des poses, des ressentis vis à vis de qui ? Parce que si on a des amis identifiés, on peut très bien leur dire, on peut très bien échanger et côtoyer plutôt que de distribuer comme ça. Je ne comprends pas trop en fait cette démarche-là. En tout cas ce n'est pas la mienne »* Mme P

*« Et en fait, est ce que c'est une vraie communication ou pas, ça me gêne parce qu'en fait, on peut avoir le portable mais quand les gamins sont ensemble, ils ont le portable et ils ne discutent pas. Ils sont avec le portable, chacun a son portable, à la limite on se montre ou on se fait écouter quelque chose, donc cette fracture moi ça m'ennuie donc j'ai voulu faire une barrière » M. O*

*« Pour moi je n'ai pas d'intérêts et en plus je m'en méfie énormément » M. P*

Il existe donc chez les 36-50 ans une réelle méfiance des réseaux sociaux et une inquiétude des dérives possibles liées à l'utilisation de ces outils. Ils dénoncent l'exhibitionnisme que cela encourage, la désocialisation et la menace d'être cyberharcelé avec les données exposées. La part des risques dans leur représentations est forte comme l'ont montré Capelle, Cordier et Lehmans dans leur recherche (2018), en particulier concernant « *les risques éthiques (identité numérique, gestion des traces, protection des données personnelles et respect de la personne dans sa vie privée)* », « *les risques cognitifs (perturbation des capacités d'attention)* » et des « *risques psycho-sociaux* » avec le harcèlement en ligne.

Dans la tranche d'âge des moins de 35 ans, génération qui a connu les smartphones lors de leur adolescence et l'apparition d'Internet dans leur scolarité obligatoire, 20 % déclare ne pas être présents sur les réseaux sociaux. M. M n'en voit pas l'utilité en habitant dans une zone rurale, même s'il reconnaît que s'il habitait ailleurs il n'irait quand même pas sur ces réseaux, car il a une forte conscience des enjeux liés à la récolte de données personnelles : « *J'aurais envie de dire par choix, parce que c'est plus valorisant, mais en fait c'est parce que je n'en ai pas besoin. Ce n'est pas par désintérêt. Mais aussi je n'irai pas sur Facebook pour ce que c'est : cette centralisation de données personnelles dont la sécurisation est inexistante de façon ; on le voit il y a des données qui se perdent et les données sont commercialisées d'une manière ou d'une autre* ». M. G a une approche beaucoup plus militante, car même s'il reconnaît l'utilité des réseaux sociaux comme Twitter comme source d'information, il les consulte toujours de façon anonyme et a mis tout un système en place sur son accès Internet pour ne pas être tracé : « *Je suis conscient aussi que ça me coupe de certaines habitudes prises par les élèves, donc c'est pour ça aussi que j'essaie de me tenir un peu au courant. Je sais comment marche Facebook quand même. Mais voilà c'est par choix de ne pas être fliqué, de ne pas voir mes données être exploitées par des multinationales du genre Facebook ou Google* ». La raison est de la non-utilisation est donc en lien avec une forte prise en compte des risques éthiques chez les plus jeunes.

Un peu moins de la moitié des enseignants interrogés ne sont pas présents sur les réseaux sociaux dans toutes les tranches d'âge, cependant les raisons sont différentes. Les enseignants les plus âgés n'en voient pas forcément l'intérêt, ne connaissent pas forcément comment ça marche, ont l'impression que c'est une perte de temps et ont du mal à comprendre l'intérêt de ces nouvelles sociabilités, tandis que les plus jeunes sont dans une démarche plus militante en se protégeant de la collecte des données par des multinationales.

b. Les réseaux sociaux : un outil de veille professionnel et personnel avant tout

10 des 17 enseignants interrogés utilisent les réseaux sociaux, soit presque 60%. Parmi ceux qui utilisent les réseaux sociaux, l'outil cité à chaque fois est Facebook en premier qui concentre la majorité des usages, trois citent Instagram, trois Twitter, deux Pinterest. Un seul cite les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo, M. B<sup>3</sup>, mais il n'y est plus depuis qu'il est rentré dans l'éducation nationale et a réduit ses usages car il se présente comme « *un ancien addict des réseaux sociaux* », du temps où il était journaliste : « *j'avais un twitter très actif, après j'avais plusieurs comptes parce que j'ai le perso et le pro à chaque fois. J'avais un twitter très actif, j'ai eu Instagram... J'avais des comptes sur tout quoi, j'ai été très Facebook pendant toute une période, beaucoup de communication virtuelle oui et tous les réseaux sociaux professionnels j'oublie LinkedIn, Viadeo... bon maintenant que je suis dans l'éducation nationale j'ai tout viré. C'étaient plus des questions de sens personnel, j'avais besoin de prendre de la distance sur le fait que je me connecte à tous les trucs et j'avais envie justement d'un ancrage dans le réel, donc je suis retourné dans les livres et la vie réelle. C'était plus une décision personnelle, un rejet de tout ça parce que je*

---

<sup>3</sup> N°5



*commence à saturer grave ». Rentrer dans l'Education Nationale lui a permis de mettre fin à son addiction comme il le dit et aujourd'hui il n'utilise plus que Facebook et Twitter qu'il juge ne plus vraiment utiliser. La majorité des enseignants utilisent les réseaux sociaux dans un but de veille, soit en lien avec leurs pratiques personnelles soit en lien avec leurs pratiques professionnelles :*

*« Je suis aussi abonnée sur Facebook avec France info puis d'autres » Mme AC*

*« Je me tiens informée de tous les événements dans la région, et puis je suis sur une page Facebook qui s'appelle « Prof en SEGPA » et on échange énormément entre enseignants. Il y a aussi une page qui s'appelle arts à l'école, où c'est vraiment une mine d'informations pour moi, y a « professeur dans le 64 » mais ça ce n'est pas ce que je trouve le plus intéressant. Mais en termes d'échanges de pratiques, de discussion instantanée, je trouve que c'est un outil formidable » Mme A*

*« On partage des articles avec des amis, c'est à dire que chacun dans un domaine, on lit des choses parce qu'on a tendance à approfondir ce qui est notre domaine professionnel ou notre domaine de passion et on partage ». Mme I*

Ce qui est intéressant dans les discours, c'est cette façon de se défendre en présentant un usage « utile » pour montrer qu'ils se démarquent des usages classiques, comme exposer sa vie privée :

*« Facebook mais je ne l'utilise pas comme certains l'utilisent c'est à dire que je n'étales pas du tout ma vie dessus. Je m'en sers plutôt comme un recueil d'informations, je suis inscrite dans des groupes, qui n'ont rien à voir avec l'école : les mordus des Pyrénées, des groupes de grimpe, aussi d'escalade et je vais me chercher les infos qui m'intéressent pour ma pratique personnelle sportive » Mme F*

*« Pour moi c'est vraiment un usage de formation professionnelle. [...] Pour moi c'est piocher des bonnes idées Facebook en fait j'avais abandonné personnellement parce que ça m'intéressait plus, mais je m'y suis remise toujours du côté professionnel en fait parce que j'utilise une nouvelle méthode de mathématiques cette année et que c'est un inspecteur qui a fait cette méthode et qui publie des choses sur Facebook et ils ont créé des groupes par niveaux, CP, CE1... Et c'est pareil les gens se donnent des astuces, publient des fichiers de choses qu'ils ont modifiées, des choses qui ont marché, pas marché... Donc ça me sert à aller voir Pinterest : ça je m'en sers beaucoup pour prendre des idées pour l'art visuel par exemple en classe ». Mme L...*

*« Sur Facebook je suis sûr de nombreux groupes, de profs justement, où on échange beaucoup sur plein de niveaux, sur les problématiques qu'on rencontre dans notre travail et où ça j'y suis tous les jours, je vais souvent regarder un peu ce qui se passe là. Après aussi pour communiquer avec des amis et aussi me tenir au courant de l'actualité parce qu'il y a beaucoup de pages comme BFM, des choses comme ça, la république des Pyrénées par exemple. C'est ceux-là que je vais voir le plus régulièrement. Je danse, tout ce qui est salsa et tout ça, donc je me tiens au courant des événements aussi pour sortir ». Mme E*

*« Facebook en fait, ce n'est presque plus trop un compte personnel mais plutôt professionnel, parce qu'en fait je suis abonnée du coup maintenant à beaucoup de chaînes d'enseignement donc je suis beaucoup de choses là-dessus et les infos aussi. J'avoue que j'aime bien. Je suis abonnée à Courrier International, ce genre de choses, et je regarde les infos là-dessus. Instagram pour le coup ça serait plutôt personnel : suivre les infos, la famille, des amis etc. » Mme C...*

*« Ça m'arrive, quand j'ai envie d'aller croiser des sources, je vais faire un tour sur twitter en tant qu'utilisateur anonyme pour fureter un peu, voir bon après c'est plus par curiosité pour essayer de trouver autre chose, mais sinon je ne l'utilise pas » M. G*

Lorsqu'ils déclarent faire de la veille, Facebook et Twitter sont majoritairement utilisés dans le cadre de leur métier, même si leurs fils d'actualité mélangent aussi leurs passions. La plupart des enseignants publie peu, mais ils déclarent lire beaucoup de ressources qu'ils ont découvertes grâce à des groupes de mutualisation de professeurs pour partager des documents et des expériences. La seule qui déclare participer activement à ces groupes de mutualisation est Mme L qui est une des enseignantes qui a le plus fortement intégré le numérique en classe : *« [je publie très peu] des choses que j'ai faites en classe. Là en ce moment on utilise beaucoup tous une méthode qui s'appelle Narramus en langage en maternelle, des choses sur ce que je peux avoir fait en programmation avec*

*les maternelles par exemple, l'encodage, des petites astuces qui m'ont bien plu en classe* ». Cela confirme le constat de Camille Tilleul que *« les pratiques médiatiques peuvent ainsi renvoyer à différents modes de participation en ligne, et à différents niveaux d'engagement de la part des individus qui communiquent et médiatisent des contenus sur les réseaux sociaux »* (Entraygues et alii, 2019. 35).

On sent quand même une gêne avec cette question, l'usage des réseaux sociaux semble un peu honteux quand on est enseignant et aucun ne déclare avoir des usages ludiques. Comme le dit Adeline Entraygues, *« dans les pratiques informationnelles entrent en jeu les représentations, les connaissances et les compétences individuelles et collectives »* (2019, 36), leur discours est donc révélateur d'une certaine représentation négative de ces outils. Ils justifient l'intérêt de cet usage par des préoccupations professionnelles, politiques ou de loisirs en inscrivant cela dans une démarche intellectuelle. On sent qu'utiliser les réseaux sociaux quand on est professeur, ce n'est pas très sérieux pour certains et qu'il ne faut surtout pas tomber dans le piège narcissique de les mobiliser à titre personnel.

### c. La dimension sociale des réseaux sociaux

*« La dimension sociale renvoie à la diversité des types d'auteurs consultés et des espaces sociaux et rôles investis par les jeunes adultes »* (Entraygues et alii, 2019. 35). Dans les réseaux sociaux se mêlent tous les espaces communicationnels, qu'ils soient privés ou publics et facilite la communication au sein du réseaux par l'ajout systématique d'une messagerie personnelle.

Les pratiques de communication sont la deuxième activité faite par les enseignants sur les réseaux sociaux. Ils s'en servent pour communiquer avec leurs proches, surtout quand ils sont loin ou à l'étranger comme le cas de Mme D *« C'est pour avoir des nouvelles en fait de mes amis qui sont loin mais c'est tout, de moi n'y mets pas d'infos »* ou Mme V *« j'utilise parce que j'ai des amis à l'étranger et que souvent on fait des échanges au titre de l'éducation, notamment, mais après sur plein d'autres trucs encore, culturels et autres, perso »*. Mme F l'utilise épisodiquement pour communiquer avec ses proches, même si elle privilégie l'usage de technologies de communication plus classiques : *« Enfin je ne vais communiquer qu'avec mes proches. Après moi j'aime bien le téléphone encore »*. Mais cela peut être tout simplement pour échanger avec les amis et la famille, surtout dans le cadre de l'échange et le partage de photos : *« Je discute avec mes amis, je publie des photos qui sont seulement pour la famille ça c'est une chose »* Mme A....

La démarche de communication est appréciée, mais souvent justifiée par des situations exceptionnelles, comme si cela légitimait leur usage comme Mme J qui explique que c'est suite à ses voyages qu'elle a dû créer un compte ou Mme I qui voit l'intérêt du stockage et du partage de photos via les réseaux : *« Quand avec des amis on partait en weekend, on en avait assez de s'envoyer dix photos par mail, tout le monde devait envoyer 20 mails pour envoyer 150 photos, donc on a décidé de créer ces groupes fermés pour pouvoir partager nos données »*.

Les plus jeunes assument davantage de publier des informations en public sur les réseaux, car comme Mme E, ils ont compris que ces publications aidaient à entretenir un lien particulier : *« [sur instagram] je ne poste pas beaucoup quand même, c'est une photo tous les 4 mois. Parce que je sais qu'il y a d'autres personnes qui apprécient de voir les petites choses de ma vie, des choses personnelles, des moments de vie pour transmettre un peu de positif »*. Les réseaux sociaux sont donc connus et mobilisés dans la sphère personnelle de certains enseignants dans l'échange de photos personnelles, même s'ils ont tendance à préciser que c'est parce qu'ils ont une raison spécifique. Tous justifient leurs usages et donnent une raison qu'ils jugent valables pour avoir certains usages, ce qui fait penser un peu à une pratique un peu honteuse et mal considérée dans la profession.

L'expérience particulière de Mme J lorsque l'on évoque les réseaux sociaux est à prendre en considération. Elle déclare avoir commencé à aller sur les réseaux sociaux à la suite d'un événement traumatisant qui a donné lieu à des publications sur les réseaux sociaux. Elle n'y était pas jusqu'à présent et c'est cet événement qui l'a poussée à s'inscrire pour surveiller ce qui se disait d'elle et de l'événement : *« je suis partie sur Facebook grâce à mon métier, parce qu'un beau jour de novembre il y a deux ans, je me suis pris trois coups de pied dans le ventre, un bon pain dans le visage ; je suis sortie à moitié assommée. [...] c'est parti dans la presse et donc j'ai été alertée par des gens comme*

*quoi j'étais un peu lynchée sur les réseaux sociaux. Donc du coup j'ai fait l'ânerie d'ouvrir un compte Facebook pour aller voir les saletés qui étaient dites, donc c'est parti de là. ».* Son ton détaché et ironique montre à quel point cet événement l'a marquée.

Les points de vue et les avis concernant sur les réseaux sociaux sont assez disparates et se divisent en deux catégories franches : ceux qui n'y sont pas et que ça n'intéresse pas et ceux qui s'en servent activement pour faire de la veille, surtout professionnelle, et communiquer avec leurs proches. Cependant peu d'entre eux publient des informations publiquement, ce qui correspond aux pratiques habituelles dont le taux d'actifs sur les réseaux est toujours plus faible que le nombre de lecteurs passifs. Cependant, il y a quand même cette idée qu'en tant qu'enseignant, on doit se méfier de son activité sur ces réseaux. Mme E l'exprime d'ailleurs très clairement : *« je suis peut-être trop méfiante, mais j'ai entendu plein d'histoires ou même des parents qui réussissent à s'intégrer dans les groupes comme ça, qui font des captures d'écran et c'est retourné contre nous après »*. Ceci est d'autant plus vrai qu'en 2019 un article de loi a été rajouté au Code de l'éducation par le ministre Blanquer qui instaure une surveillance de ce que disent les professeurs en ligne, pour faire respecter le devoir de réserve, la neutralité et l'obligation de discrétion professionnelle : *« L'engagement et l'exemplarité des personnels de l'éducation nationale confortent leur autorité dans la classe et l'établissement et contribuent au lien de confiance qui doit unir les élèves et leur famille au service public de l'éducation. Ce lien implique le respect des élèves et de leur famille à l'égard des professeurs, de l'ensemble des personnels et de l'institution scolaire »* (Art L 111-3-1). Dans les applications par le Tribunal administratif, l'administration se voit accorder le droit d'utiliser des conversations publiées sur les réseaux sociaux pour instruire une procédure disciplinaire. Le devoir de réserve est étendu sur les réseaux et participer à des débats politiques en ligne laisse des traces collectables et transférables, ce qui renforce la méfiance de ces outils, même s'ils sont une aide formidable à l'organisation des mouvements sociaux.

### Les réseaux sociaux absents en classe à l'école primaire

Aucun enseignant interrogé n'a utilisé les réseaux sociaux avec les élèves pour créer un compte, faire de la veille ou publier des informations. Seul Youtube est mentionné, mais uniquement dans le but de visionner des vidéos en classe comme Mme A *« Oui YouTube enfin oui mais on regarde des vidéos juste »*.

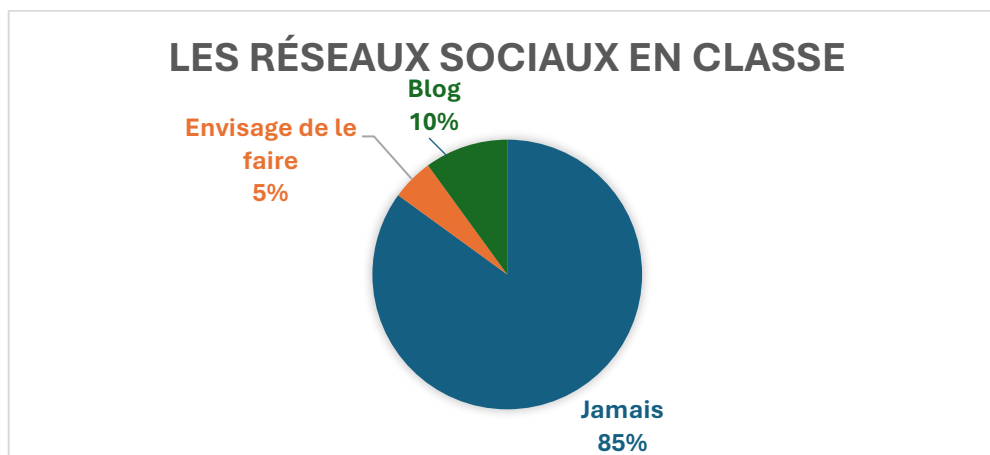


**Fig. 2 Utilisation des réseaux sociaux en classe**

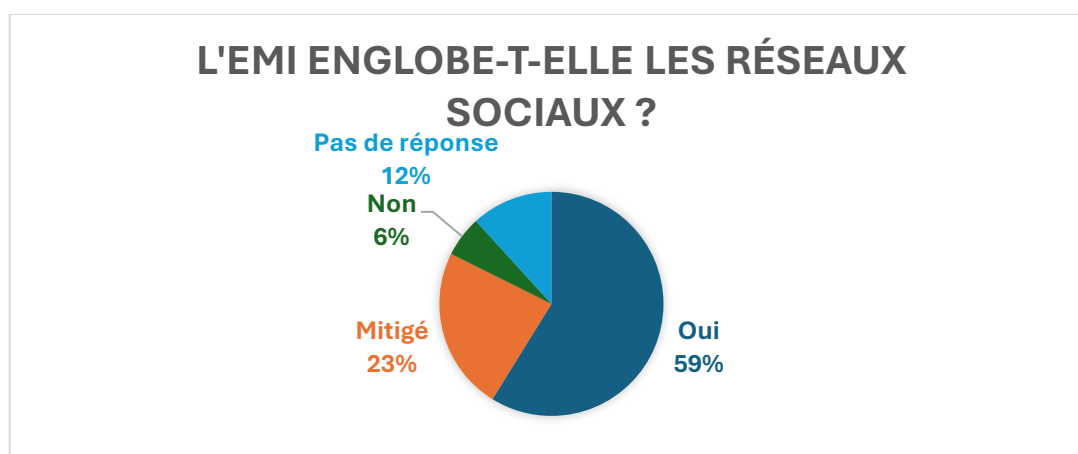
Mme I confirme cette idée que les réseaux sociaux n'ont pas vraiment pris place en classe, car en tant que remplaçante, elle n'en a jamais observé l'usage, même quand elle était dans un autre département : *« Je n'ai jamais vu une classe utiliser un réseau social, j'ai vu des blogs d'école et dans ce cas-là, il peut arriver de faire la mise en ligne ou de publier. Mais dans ma pratique, je n'ai jamais utilisé que ce soit Instagram, Facebook, des choses comme ça »*<sup>4</sup>. Elle explique qu'elle-même n'a pas pensé à l'utiliser, car dans sa propre pratique personnelle, elle ne les mobilise pas. Cependant elle n'est pas hostile à l'idée de les introduire en classe, elle juge même cela intéressant. Mme E

<sup>4</sup> N° 9

explique elle que c'est par manque de temps qu'elle ne l'a jamais fait en classe. Mme V qui n'a jamais utilisé les réseaux sociaux non plus envisage cependant l'utilisation de Twitter dans le cadre d'un projet qu'elle est en train de monter, car elle pense que cela pourrait apporter une nouvelle dimension, mais pour l'instant elle privilégie l'usage du mail : « *c'est rigolo que vous posiez la question parce que là on est inscrite avec une collègue sur problematerre qui est un site de maths, d'échanges de problèmes de math en cycle 1 qu'écrit une collègue et elle passe par twitter. Mais j'ai squeezé parce que je n'avais pas de compte twitter ; je sais que ça existe mais ça m'a interpellée, je me suis dit, ça doit être sympa. Je ne l'ai pas fait parce que du coup on échange par mail avec la classe voisine* »<sup>5</sup>. Le mail ou Skype est privilégié pour la communication avec les parents et certains disent qu'ils utilisent le blog de l'ENT pour publier les travaux des élèves, même si cela n'est pas ergonomique. Mme C s'est même posée la question d'utiliser Instagram pour poster les photos des élèves ou même d'utiliser Twitter pour des travaux sur l'écriture, tellement l'usage de l'ENT n'est pas ergonomique : « *c'est vrai que je m'étais dit, prendre des photos sur Instagram des élèves qui font des jeux de maths, prendre la trace écrite qu'on vient de construire ensemble en photo, ça serait chouette parce que sans forcément que y ait des photos d'élèves du coup, ça permettrait de dynamiser un peu, d'être suivis par eux, par des parents, de les sensibiliser à plein de choses donc pourquoi pas. Mais c'est vrai que le compte Twitter, j'aimais bien aussi parce qu'il faut mettre des mots clés et qu'en fait les enfants, ils ont beaucoup de mal à résumer des textes, à dire les idées phares et cela force aussi... et du coup ça, ça fait aussi travailler des notions de français et de lecture, je pense que ça serait intéressant, mais je pense qu'il faut quand même les connaissances personnelles et un investissement et bien penser ce qu'on y met. Qu'est-ce qu'on y met ? Qu'est-ce qu'on ne met pas ?* »<sup>6</sup>. Ils ont conscience que leurs élèves sont déjà sur les réseaux sociaux, surtout en cycle 3 comme Mme A qui dit : « *j'avais des élèves qui avaient un compte Facebook en CM2, oui j'en avais plein* ». M. P n'utilise pas les réseaux sociaux en classe, mais les met en garde sur leur utilisation et ses dangers, notamment les problèmes d'usurpation d'identité et de manipulation.

Il n'y a pas d'hostilité vis-à-vis des réseaux sociaux en classe à l'école primaire sauf pour un enseignant, mais davantage un manque de connaissances de ces outils et une tendance qui pousse les enseignants à privilégier les outils institutionnels dans le cadre de la pratique de classe. Certains enseignants voient bien l'intérêt qu'ils pourraient en tirer avec les élèves, mais ils n'ont jusqu'à présent pas osé le faire ou pas pensé à le faire. Ceux qui passent le cap le font surtout dans le cadre d'un projet en lien avec l'extérieur de l'école ou parce qu'ils se trouvent limités par des outils institutionnels peu efficaces, mais jamais dans l'optique d'encadrer les usages des enfants. Les réseaux sociaux sont perçus avant tout comme des outils de publication et d'ouverture de la classe vers l'extérieur.

**Fig. 3 : L'usage des réseaux sociaux en classe est-il considéré comme un élément de l'EMI**



<sup>5</sup> N°1

<sup>6</sup> N°11

## Représentation de la place des réseaux sociaux dans l'EMI

L'usage et la connaissance des réseaux sociaux font-ils partie de l'EMI d'après les enseignants ?

- *Oui les réseaux sociaux font partie de l'EMI (62%)*

La majorité des enseignants (59%) considère que l'usage des réseaux sociaux en classe fait partie de l'EMI, tout en précisant qu'il faut savoir à quel âge on peut l'aborder et sous quel angle (M.C). Pour Mme P, l'objectif est « *d'amener les enfants à avoir la capacité réflexive et aussi la capacité de choix* », leur apprendre à ne pas subir dans leurs usages : « *je me protège, je m'épargne de la douleur de la lecture de ces images ou de la lecture de ces écrits* » car elle a bien conscience qu'ils utilisent déjà les réseaux sociaux dans leur sphère privée et que le rôle de l'école est de les accompagner et les protéger. M. M résume l'intérêt des réseaux sociaux en classe ainsi : « *Il peut y avoir des objectifs qui ne sont pas liés à l'EMI mais qui sont liés à la nature du projet, mais ça permettrait en utilisant des réseaux sociaux d'amener des connaissances d'une part sur leur fonctionnement et aussi des connaissances sur leurs dangers, sur ce que ça implique, plus distanciée* ». C'est ce que confirme Mme I en disant : « *je pense qu'en effet ça a sa place parce que les jeunes utilisent tout ça et donc il faut bien accompagner leurs pratiques* ». Mme F propose de l'intégrer, même si elle ne l'a pas fait et suggère de partir « *sur l'entrée témoignage pour les sensibiliser* »<sup>7</sup>. Mme L propose quant à elle d'aborder les réseaux sociaux dans le cadre pédagogique, pas seulement dans un but de prévention, mais pour aider les élèves à comprendre leurs mécanismes : « *il y a beaucoup de twittclasses sur Twitter et les élèves par exemple font la twictée, donc ils s'envoient la dictée via leur compte Twitter de classe et c'est quelque chose qui m'intéresse et qui du coup pour moi, non seulement permet de travailler la notion pédagogique en elle-même, on envoie la dictée à quelqu'un, mais du coup de sensibiliser beaucoup plus facilement les élèves à cet usage du numérique puisque : qu'est-ce qu'on envoie ? Qu'est-ce qu'on peut se permettre de marquer ? Qu'est-ce qu'on ne marque pas ? Comment ça se passe sur un réseau social ? Est-ce que sur tous les réseaux sociaux on peut faire la même chose ?* »<sup>8</sup>. M. B a sensiblement le même argumentaire : « *c'est pas mal je trouve pour apprivoiser l'outil et poser des questions, quoi de mieux que faire soi-même un parcours qu'on ferait à titre personnel plus tard. Avoir un compte twitter de classe par exemple pour expliquer ce qu'est le média, y est présent et analyser ce qu'on trouve et ce qu'on y fait je pense que c'est la source de pas mal de questionnements intéressants. Donc c'est une idée qui m'intéresse, je ne l'ai pas fait mais j'avoue que... Et même pour correspondre avec... Parce qu'on faisait des correspondances de classes on y a pensé, pour communiquer un réseau social si ça peut le permettre je pense. Les twictées aussi. C'est pas mal parce que du coup l'élève aujourd'hui il a une attention assez réduite en fait, et qu'il a besoin de choses dynamiques, qu'on l'intéresse et à nous aussi nous de nous adapter à ce qu'il a l'habitude de faire, s'il regarde beaucoup d'écrans, beaucoup de choses et que l'écran c'est à la maison et qu'à l'école zéro, c'est que l'école elle n'est pas non plus dans son rôle quoi ! Il faut équilibrer un peu je pense, donc c'est pas mal par rapport à l'utilisation de l'élève* »<sup>9</sup>. Mme E explique aussi qu'il est intéressant de partir sur les bonnes pratiques à adopter sur les réseaux sociaux dans un but de prévention des dangers : « *essayer d'instaurer des bonnes habitudes et avoir un regard sur ce qui se passe, parce que je crois que si on veut créer un réseau social, on a la mainmise sur tous les échanges et tout ça. Mais du coup je pense que c'est important que l'on soit vigilant sur ce qui se dira si on en crée un.* »<sup>10</sup>. Mme C pense aussi qu'utiliser les réseaux sociaux en classe permet de ne plus être dans l'enseignant qui interdit des usages qui pourtant existent et d'être dans une approche plus constructive, qui fait sens pour les élèves car on leur donne un exemple concret : « *Ce serait un moyen, oui. Et je pense que ça serait beaucoup plus intéressant parce que sinon ça reste encore un petit peu : il ne faut pas faire ci, il ne faut pas faire ça. Donc plutôt que de le dire, autant voilà on va ouvrir un compte twitter : qu'est-ce qu'on y met ? Et cætera et je pense que ça aura beaucoup plus de poids si on le fait et qu'on le fait ensemble que juste de dire : oui... Bah c'est sûr, on peut aussi leur distribuer une feuille avec la charte du numérique etc. Si on ne s'en sert jamais, bon ils vont signer ça très naïvement et puis ça n'aura pas de sens pour eux, ils n'y mettront rien... Et je pense*

<sup>7</sup> N°14

<sup>8</sup> N°17

<sup>9</sup> N°5

<sup>10</sup> N°2

que oui, avoir un réseau social peu importe lequel, ça serait au contraire un bon moyen de leur montrer que nous aussi déjà on s'engage là-dedans parce que voilà si on ne respecte pas nous-mêmes certains aspects, ça n'a pas de sens pour eux non plus ». Pour M. G, l'école doit s'emparer de cet aspect dans l'EMI car il juge négativement le fait de laisser des élèves seuls face à des médias : « Ça serait abandonner tout un pan très important de l'éducation aux médias sous prétexte que ça ne convient pas à l'école alors que je pense qu'il faut qu'elle le prenne en charge. Pour moi, l'école n'a pas suffisamment pris en charge l'apparition de la télévision dans son temps, l'apparition de la télé-réalité et pour les réseaux sociaux je pense que c'est la même chose. Pour moi ce serait une sensibilisation à une utilisation raisonnée des réseaux sociaux. En fait, si l'école s'en empare, ça permet d'éviter que les élèves fassent n'importe quoi avec ou les utilise sans vraiment prendre conscience des risques et des limites ». Plus les enseignants sont jeunes, plus la proportion de oui est importante.

- *Oui les réseaux sociaux font partie de l'EMI, mais...*

23 % des enseignants ont répondu oui à cette question, mais l'ont fortement nuancée par des limitations ou des réflexions. Mme K ne sait pas utiliser les réseaux sociaux, c'est pour quoi elle émet une réserve, mais elle suggère qu'on pourrait les utiliser « pour communiquer avec une autre classe », tout comme Mme V qui pense qu'utiliser Twitter peut être intéressant, même si elle a des doutes concernant l'usage de ces outils en maternelle : « dès la maternelle je ne sais pas, mais là notamment l'occasion s'est présentée je me dis qu'après tout pourquoi pas, puisque c'était un tweet d'un compte twitter de classe. Ça m'a interpellée d'ailleurs, je me suis dit qu'il faudra que je m'y essaie. Je pense que moi ça va être juste dans le cadre d'un échange, je pense que c'est un support pour un échange de classe à classe. Pour moi ça va en rester là »<sup>11</sup>. M. P dit oui sur l'usage des réseaux sociaux, mais ne parle que de l'ENT, ce qui révèle son manque de connaissances sur cet outil et ce qu'il peut en faire en classe. Mme J, quant à elle, pense que c'est quelque chose d'utile en classe, mais uniquement pour les élèves de cycle 3 et Twitter, car ses élèves sont trop faibles en lecture pour aborder des thématiques comme l'EMI. Les enseignants qui sont entre les deux opinions voient bien l'intérêt des réseaux sociaux en classe, mais ne font pas forcément le lien avec les enjeux que l'on peut aborder concernant les élèves, ils le réduisent à l'utilisation d'un outil numérique au service de la pédagogie, sans forcément oser le faire en classe par manque de connaissances et compétences.

- *Non, les réseaux sociaux ne font pas partie de l'EMI (6%)*

Seule une enseignante ne voit pas la place des réseaux sociaux dans l'EMI car elle n'en voit pas l'intérêt : « moi je ne me vois pas le faire. Mais parce que je n'en vois pas l'intérêt en fait. Non. Autant publier des petits articles sur le blog, mais ce n'est pas la même chose ? ». Elle ne le voit que comme un outil pour l'écriture et du coup pense que le blog est un meilleur support que celui des réseaux sociaux.

---

**Auteur :** Julie PASCAU

**Titre de la communication :** Représentations, usages des réseaux sociaux et place dans la pratique professionnelle des enseignants de l'école primaire

**Mots-Clés :** Représentations – réseaux sociaux – numérique – enseignants

Dans le cadre d'une recherche doctorale sur les représentations du numérique, une partie a été consacrée aux représentations et usages des enseignants mobilisant les réseaux sociaux dans leur sphère privée et dans leurs pratiques professionnelles. Les programmes de l'école primaire concernant l'éducation aux médias et particulièrement le numérique ont évolué ces dernières années en établissant un référentiel EMI dès le cycle 4, cependant la dimension des réseaux sociaux reste très évasive et sujette à interprétation. C'est pourquoi dans le cadre d'entretiens, nous avons fait le point avec des enseignants pour savoir dans quelle mesure ils connaissent et utilisent les réseaux

---

<sup>11</sup> N°1

sociaux dans leur sphère privée, ensuite nous avons cherché à savoir s'ils utilisent les réseaux sociaux dans le cadre de leur pratique professionnelle, notamment pour éduquer les élèves à ces nouveaux médias.

Cette communication présente les réseaux sociaux dans leur contexte sociétal, l'intérêt de transmettre une culture numérique à des enfants connectés pour enfin aborder la question spécifique des représentations, usages et pratiques des enseignants.

#### Une révolution numérique qui déstabilise la société

L'évolution des technologies de l'information et de la communication avec Internet et le développement d'outils personnalisés comme les réseaux sociaux, les plates-formes collaboratives, les outils mobiles (le smartphone, la tablette), la numérisation massive de l'information et la collecte des data ont favorisé l'essor d'un compagnonnage numérique à tous les niveaux de la vie d'un individu. L'anthropologue Pierre Beckouche fait le constat que « *l'effet transformateur du numérique est sous-estimé* » (Beckouche, 2017). La discrétisation du numérique et son intégration au plus près de nos usages quotidiens masquent les enjeux politiques, économiques et sociétaux, comme par exemple la diffusion de fake news, la mésinformation (Bastin, 2018, p. 9), la désinformation (Volkoff, 1986, p. 12-13) organisée en systèmes qui sont difficiles à déceler sans une solide culture numérique. Il est donc nécessaire d'éduquer les citoyens à la maîtrise de l'information et notamment aux codes spécifiques des réseaux sociaux (Le Deuff, 2008, p. 2) via la transmission d'une culture numérique (Simonnot, 2009) .

Les réseaux sociaux ont pris aujourd'hui une place considérable dans les usages numériques des individus et induisent des nouvelles formes de sociabilité et de communication (Cardon, 2011 ; Stenger, Coutant, 2011) ; Casilli 2012 ; Granjon, 2011), tout en collectant des données personnelles en lien avec le quotidien de chaque individu. Dans l'EMI, l'imaginaire lié aux réseaux sociaux est souvent très négatif et présenté comme un facteur de risques, cependant des chercheuses comme danah boyd ou Marlène Loicq montrent « *comment et combien les usages adolescents de Facebook jouent un rôle primordial dans l'expérimentation de soi et la construction de la personnalité* » (Cerisier, 2012).

#### Eduquer aux médias et à l'information (EMI)

Ces dernières années la progression des usages numériques chez les très jeunes enfants est notable. Même s'il existe un contrôle a priori de certains contenus, les enfants sont tout de même soumis à de nombreux risques lorsqu'ils naviguent dans les espaces numériques (Capelle, Cordier, Lehmans, 2018). Mais au-delà d'une prévention des risques, le numérique en classe doit s'inscrire dans le dispositif plus global qu'est l'EMI pour développer l'esprit critique des enfants en leur donnant des connaissances spécifiques. Sophie Jehel (2012) souligne l'importance de mettre des mots sur ces manipulations opératoires pour leur permettre d'avoir une distanciation critique sur leurs usages. Laurence Corroy développe l'idée que cette éducation aux médias doit apprendre aux élèves une utilisation pertinente et autonome des médias tout en mettant en avant la dimension créative et communicationnelle, afin que les élèves puissent exercer leur liberté d'expression (Corroy, 2015).

#### Représentations, usages et pratiques des réseaux sociaux

L'EMI est un dispositif mis en place en classe et qui dépend beaucoup des représentations de ses acteurs principaux, à savoir les enseignants. Les points de vue et les avis concernant sur les réseaux sociaux sont assez disparates et se divisent en deux catégories franches : ceux qui n'y sont pas et que ça n'intéresse pas et ceux qui s'en servent activement pour faire de la veille, surtout professionnelle, et communiquer avec leurs proches. Ce qui est intéressant dans les discours, c'est cette façon de se défendre en présentant un usage « utile » pour montrer qu'ils se démarquent des usages classiques, comme exposer sa vie privée. Lorsqu'ils déclarent faire de la veille, Facebook et Twitter sont majoritairement utilisés dans le cadre de leur métier, même si leurs fils d'actualité mélangent aussi leurs passions. La plupart des enseignants publie peu, mais déclare lire beaucoup de ressources qu'ils ont découvertes grâce à des groupes de mutualisation de professeurs pour partager des documents et des expériences.

Les pratiques de communication sont la deuxième activité faite par les enseignants sur les réseaux sociaux, mais souvent justifiée par des situations exceptionnelles, comme si cela légitimait leur usage.

Aucun enseignant interrogé n'a utilisé les réseaux sociaux avec les élèves pour créer un compte, faire de la veille ou publier des informations en classe. Seul YouTube est mentionné, mais uniquement dans le but de visionner des vidéos. Ils ont conscience que leurs élèves sont déjà sur les réseaux sociaux, surtout en cycle 3. Il n'y a pas d'hostilité vis-à-vis des réseaux sociaux sauf pour un enseignant, mais davantage un manque de connaissances de ces outils et une tendance qui pousse les enseignants à privilégier les outils institutionnels dans le cadre de la pratique de classe. Certains voient bien l'intérêt qu'ils pourraient en tirer avec les élèves, mais ils n'ont jusqu'à présent pas osé le faire ou pas pensé à le faire. Ceux qui passent le cap le font surtout dans le cadre d'un projet en lien avec l'extérieur de l'école ou parce qu'ils se trouvent limités par des outils institutionnels peu efficaces, mais jamais dans l'optique d'encadrer les usages des enfants. Les réseaux sociaux sont perçus avant tout comme des outils de publication et d'ouverture de la classe vers l'extérieur.

La majorité des enseignants (59%) considère que l'usage des réseaux sociaux en classe fait partie de l'EMI, tout en précisant qu'il faut savoir à quel âge on peut l'aborder et sous quel angle. Mme C pense aussi qu'utiliser les réseaux sociaux en classe permet de ne plus être dans l'enseignant qui interdit des usages qui pourtant existent et d'être dans une approche plus constructive, qui fait sens pour les élèves car on leur donne un exemple concret. Les enseignants qui sont entre les deux opinions voient bien l'intérêt des réseaux sociaux en classe, mais ne font pas forcément le lien avec les enjeux que l'on peut aborder concernant les élèves, ils le réduisent à l'utilisation d'un outil numérique au service de la pédagogie, sans forcément oser le faire en classe par manque de connaissances et compétences. Seule une enseignante ne voit pas la place des réseaux sociaux dans l'EMI car elle n'en voit pas l'intérêt. Elle ne le voit que comme un outil pour l'écriture et du coup pense que le blog est un meilleur support que celui des réseaux sociaux.

## Bibliographie

- BASTIN, Gilles, 2018. R. In : *Petit lexique du journalisme* [en ligne]. Presses universitaires de Grenoble. pp. 127-133. Journalisme en +. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.u-bordeaux.fr/petit-lexique-du-journalisme--9782706142338-page-127.htm>
- BECKOUCHE, Pierre, 2017. La révolution numérique est-elle un tournant anthropologique ? *Le Débat*. 2017. Vol. 1, n° 193, pp. 153-166.
- CAPELLE, Camille, CORDIER, Anne et LEHMANS, Anne, 2018. Usages numériques en éducation : l'influence de la perception des risques par les enseignants. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [en ligne]. 2018. N° 15. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/rfsic/5011>
- CARDON, Dominique, 2011. Réseaux sociaux de l'Internet. *Communications*. 2011. Vol. 1, n° 88, pp. 141-148.
- CASILLI, Antonio A., 2012. Être présent en ligne : culture et structure des réseaux sociaux d'Internet. *Idées économiques et sociales*. 2012. Vol. 3, n° 169, pp. 16-29.
- CERISIER, Jean-François, 2012. La culture numérique dans le champ de l'éducation, quelques références bibliographiques. *Distances et médiations des savoirs* [en ligne]. 2013 2012. Vol. 1. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition-org.docelec.u-bordeaux.fr/dms/163?lang=en>
- CORROY, Laurence, 2015. Les défis de l'éducation aux médias au XXI<sup>e</sup> siècle : créativité et numérique. In : *Colloque international. Education aux médias et pratiques pédagogiques innovantes* [en ligne]. Paris : Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3. 4 juin 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.univ-paris3.fr/education-aux-medias-et-pratiques-pedagogiques-innovantes-333115.kjsp>
- GRANJON, Fabien, 2011. Amitiés 2.0. Le lien social sur les sites de réseaux sociaux. *Hermès, La Revue*. 2011. Vol. 1, n° 59, pp. 99-104.
- JEHEL, Sophie, 2012. Comment la faiblesse de la médiation parentale sur Internet favorise chez les préadolescents le développement d'une pensée magique. *Enfances & Psy*. 2012. Vol. 55, n° 2, pp. 40-50.
- LE DEUFF, Olivier, 2008. « De la méfiance à la défiance : analyse informationnelle du mythe du complot. *R3I. revue internationale en intelligence informationnelle*. 2008. pp. 1-11.



- STENGER, Thomas et COUTANT, Alexandre, 2011. Ces réseaux numériques dits sociaux. *Hermès, La Revue*. 2011. N° 59.
- VOLKOFF, Vladimir, 1986. *La désinformation, arme de guerre*. Paris, France : Juilliard. L'âge d'homme.

# L'emprise revisitée au *Black Mirror* des RSN

Cécile CROCE

MICA UR 4426 - Université Bordeaux Montaigne

**Résumé :** Si la pulsion d'emprise assure une fonction vitale, elle peut aussi trouver différents destins selon les alliages de ses composantes actives et passives (Gantheret). A partir de la notion de « pulsion d'emprise » présentée par Laplanche et Pontalis, nous dégageons quatre axes définitionnels que nous prolongerons avec les propositions d'autres auteurs : la domination par la force d'un objet, l'action de faire, l'intrication des pulsions de vie et du « programme de mort », l'articulation entre emprise et maîtrise dans le jeu. Que deviennent chacune de ces définitions sur le terrain des réseaux socionumériques ? Les nouvelles technologies pourraient être considérées comme un outil élaboré au service de l'emprise, articulant le sujet-ON de l'expérience technesthésique au sujet-JE singulier, subjectif voire créatif (Couchot), travaillant ses objets, ces derniers pouvant consister en des matériaux, des phénomènes météorologiques, des contenus d'information ou des stratégies communicationnelles, mais aussi pourquoi pas, un dessein meurtrier et l'orchestration d'une jurisprudence (remise aux internautes), la mesure d'une valeur sociale (s'assurant la bonne place de tout un chacun), la vie prolongée, clonée, dédoublée, ou même la gestion totale d'un système social bien huilé appuyé sur des castes. Ce sont là des propositions de fictions : elles ont, en tant qu'œuvres sismographiques de la société qui les portent, leur part d'éclairage. Nous croiserons quatre épisodes de la série *Black Mirror* scénarisée par Charlie Brooker avec les quatre propositions définitionnelles de l'emprise afin que, de leurs frottements, émergent quelques pistes de compréhension des devenir de l'emprise dans les modes d'hybridations nouvelles entre sujet et objet qu'engagent leurs expériences technesthésiques.

**Mots-clés :** pulsion d'emprise, programme de mort, dispositifs socionumériques, expériences technesthésiques, jeu

## Instinct to master revisited in the *black mirror* of the DSN

**Abstract:** If the instinct to master performs a vital function, it can also find different destinies depending on the alloys of its active and passive components (Gantheret). From the notion of "instinct to master" presented by Laplanche and Pontalis, we identify four definitional axes that we will extend with the proposals of other authors: domination by force of an object, the action of doing, the entanglement of life drives and the "death program", the articulation between instinct to master and mastery in the game. What happens to each of these definitions in the field of social digital networks? New technologies could be considered as a tool developed in the service of influence, articulating the subject-IT of the technesthesic experience to the subject-I singular, subjective or even creative (Couchot), working its objects, the latter possibly consisting of materials, meteorological phenomena, information content or communication strategies, but also why not, a murderous design and the orchestration of case law (given to Internet users), the measurement of a social value (ensuring the good place for everyone), life extended, cloned, duplicated, or even the total management of a well-oiled social system based on castes. These are proposals for fiction: they have, as seismographic works of the society that bears them, their share of illumination. We will cross four episodes of the series *Black Mirror* scripted by Charlie Brooker with the four definitional propositions of the grip so that, from their friction, emerge some tracks of comprehension of the becomings of instinct to master in the modes of new hybridizations between subject and object involved in their technesthesic experiences.

**Keywords:** instinct to master, death program, socio-digital devices, technesthesic experiences, game

En guise de préambule, nous considérons que l'art sait transmettre les systèmes représentationnels en infiltrant leurs dispositifs ainsi que les mouvements de pensée en jeu dans une société.

Sensible à l'organisation de la pensée en mutation dans un contexte donné, l'art sait à son tour la rendre sensible, opérant le système représentationnel en jeu, comme nous l'entendons lorsque Michel Foucault commence son « archéologie des sciences humaines », *Les mots et les choses*, avec son analyse des *Ménines* de Velasquez : « Peut-être y a-t-il, dans ce tableau de Velasquez, comme la représentation de la représentation classique, et la définition de l'espace qu'elle ouvre », (Foucault, 1966 : 31). L'art, en ses œuvres « polémiques », comme le relève Bernard Lafargue d'après Nietzsche, serait le sismographe de la société qui le porte : « si le fait scientifique polémique est élaboré par un savant capable d'apercevoir les carences d'une théorie, l'œuvre d'art polémique est créée par un artiste qui, éprouvant en « sismographe » les « appétitions » de l'Esprit prenant conscience de lui-même comme liberté et, corrélativement les insuffisances du style qu'il a appris de ses maîtres, instaure une variation originale et exemplaire (Lafargue, 2004 : 79). Si l'art est partie prenante de la pensée en jeu dans le contexte donné, il ne la rend pas seulement en œuvres quand la science la restitue en théories – y compris psychanalytiques (Croce, 2004) : il témoigne de cette étrange capacité de l'artiste à transmettre quelque savoir psychique, comme le relevait Freud à partir de W. Jensen et de sa *Gradiva* : l'artiste a un savoir qui s'ignore (Freud, 1986). Mieux, l'art pourrait même anticiper le devenir du monde, par exemple en ses changements technologiques et le « défi culturel » qu'ils engagent, et offrir quelque emprise symbolique comme le relève Edmond Couchot citant aussi Marshall McLuhan (Couchot, 1998 : 256). Un de ces nouveaux défis est sans doute la mise en jeu de la perception transformée par l'expérience technesthésique qui, rappelle Edmond Couchot, « se fait toujours sur un mode indéfini et impersonnel », un « sujet-ON que l'auteur distingue du « sujet-JE » d'une subjectivité singulière (Couchot, 1998 : 8). « L'activité artistique mettrait alors en jeu deux composantes du sujet. Un sujet-ON modelé par l'expérience technesthésique et un sujet-JE qui resterait l'expression d'une subjectivité irréductible à toute mécanique technique et à tout habitus perceptif, singulière et mouvante, propre à l'opérateur, à son histoire individuelle, à son imaginaire » (Couchot, 1998, p. 10). Que deviennent ces modes d'être du sujet lorsque l'expérience technesthésique se complexifie au risque (ou à la chance) de les hybrider ?

L'enthousiasme de certains artistes vis-à-vis de l'innovation technoscientifique numérique fait l'objet de vives critiques de la part d'autres artistes : ainsi Nicolas Maigret, son projet Disnovation avec Bertrand Grimault, ses publications avec Maria Roszkowska, les « manifestes technocritiques » du « Disnovation research Group », dans le cadre du projet *Futurs no conformes* pour l'espace virtuel du Jeu de Paume. Les propositions prennent des formes critiques très variées, parfois acerbes, parfois humoristiques. A l'aune des articulations ou intrications entre le sujet-ON de l'expérience technesthésique et du sujet-JE de l'art, ces œuvres pourraient pencher pour une mise en avant de ce ON anonyme que les nouvelles technologies prennent en charge, en calculs automatiques et programmativités. L'hybridation paraît parfois monstrueuse.

Certaines œuvres manifestent une ambivalence vis-à-vis de l'innovation, laissant au spectateur le loisir de sinon forger son avis, du moins se débrouiller avec un sentiment trouble à leurs réceptions. Nous prendrons ici pour exemples quelques-uns des épisodes de la série *Black Mirror* créée par Charlie Brooker et diffusée sur Channel 4 (2011-2014) puis produite par Netflix à partir de la saison 3 en 2016. Les 19 épisodes des 4 premières saisons (jusqu'en 2017), prolongés par la saison 5 sont comme autant de films indépendants les uns des autres (et non pas comme pris dans la suite d'une série) ; ils entrent cependant dans une thématique commune : celle des usages quotidiens des nouvelles technologies et en particulier numériques : réalité virtuelle, jeux vidéo en ligne, cyborg et corps augmentés, vie synthétique, clonage, réseaux sociaux, y apparaissent comme des innovations qui composent nos modes de vie dans des récits dystopiques (Croce, 2019). Dans le présent article, nous avons choisi de nous intéresser à quatre épisodes traitant des réseaux sociaux numériques non seulement en ce qui concerne le thème manifeste mais en ce qui nous dépasse, nous entraîne, étirent, où le spectateur se sent pris, empris, épris, et où s'y joue, justement, de l'emprise : *Haine virtuelle*,

*Chute libre, Bientôt de retour, Quinze Millions de mérites.* Nous intégrerons ces analyses aux définitions psychanalytiques de l'emprise à partir de l'article de Jean Laplanche et Jean-Bertrand Pontalis dans le *Vocabulaire de la psychanalyse*, mais aussi des propositions d'autres psychanalystes comme François Gantheret, Roger Dorey, Michel de M'Uzan, sans aucune exhaustivité, et le lecteur voudra bien excuser nos partis pris. Gageons que, de ce mixage de la théorie et des œuvres, ces dernières gagneront l'ouverture de quelques questions qu'elles auront-elles-mêmes suscitées.

## **PREMIER ESSAI DE DEFINITION DE L'EMPRISE**

### **Emprise et pulsion d'emprise**

En psychanalyse, on parle volontiers de la « pulsion d'emprise » plutôt que de l'emprise mais cette notion ne va pas sans poser question comme le notent Jean Laplanche et Jean-Bertrand Pontalis, à commencer par une question de traduction : *Bemächtigungstrieb* dans le texte de Freud est traduit par emprise plutôt que maîtrise (et contrôle de soi) ou que possession (d'un avoir) (Laplanche et Pontalis, 1988). Emprise devient alors « s'emparer ou dominer par la force » ((Laplanche et Pontalis, 1988 : 364). Les auteurs du *Vocabulaire de la psychanalyse* précisent aussi que la difficulté de définition tient à ce que la pulsion d'emprise connaît un devenir dans l'histoire du sujet : rapprochée de la cruauté infantile, articulée à la dimension active au stade sadique anal, unie secondairement à la sexualité dans le sadisme (Laplanche et Pontalis, 1988). Le terme adéquat serait-il alors celui de « domination » (qui rend assez peu la dynamique de la « poussée à l'emprise » telle qu'on la trouve dans « Pulsions et destins des pulsions » par exemple (Freud, 1968 : 41) et l'idée de « s'emparer » ?

Dans « De l'emprise à la pulsion d'emprise », François Gantheret rappelle les deux temps : d'une part, celui de la cruauté lorsque les fonctions d'auto conservation visant un objet de satisfaction (comme la nourriture) selon une composante active désignent un objet extérieur (qui pourrait être détruit) ; d'autre part, celui des pulsions sexuelles « proprement dites » c'est-à-dire visant un objet de satisfaction sexuelle extérieur, lorsque, avec l'étayage des pulsions sexuelles, des composantes passives deviennent à nouveau actives en se tournant vers l'extérieur. « La pulsion d'emprise est l'instrument de l'alliage des deux composantes, marqué par un « passage à l'actif » (Gantheret, 1981 : 107). Or, dans ce second stade, il n'y a pas forcément reconnaissance de l'objet : le rapport à l'objet extérieur est connu mais pas reconnu ; dans le sadisme, une cruauté intentionnelle peut mettre en cause l'existence de l'objet comme sujet possible.

### **Le statut de l'objet – Haine virtuelle**

Si l'emprise signifie dominer par la force, quel est le statut de l'objet ?

Cette question a pu être expérimentée par certaines performances artistiques comme *Rhythm 0* de Marina Abramovic (1974, Studio Mora, Naples) où l'artiste s'offre à l'action du public comme un « objet » - de domination, sorte de poupée passive, dont la dimension de sujet est niée. La performance pose aussi la question de la place de l'emprise dans nos sociétés à partir de la constitution d'une communauté humaine où sont mis en place des postures et comportements (du public, le temps de la performance) sans doute potentiels dans notre société (Croce, 2015).

*Haine virtuelle* (*Hated in the Nation*, Saison 3, épisode 6, 21 octobre 2016 sur Netflix, réalisation James Hawes, scénario Charlie Brooker, 1 h 29 min.) conte une série de meurtres ordonnés depuis des ordinateurs personnels et portant sur des cibles ayant obtenu un bon score d'avis négatifs via les réseaux sociaux : un *bad buzz* qui sera à la source du lancement d'une armée d'abeilles robotisées programmées pour s'introduire dans le corps de la victime et la tuer.

*Haine virtuelle* met ainsi en avant une manifestation de force collective issue des réseaux sociaux où l'acte même de désigner la cible (l'objet de la haine) fait office d'accusation, performativement, et où la réussite du projet meurtrier repose sur la constitution d'un groupe suffisamment grand, concentré sur le même objet (marqué au *#DeathTo*) et faisant le même geste (le clic) – Un groupe d'internautes faisant foule autour non plus d'un leader et d'un idéal comme la définissait Freud dans « Psychologie des foules et analyse du Moi » en 1921 (Freud, 1981), mais mécaniquement, par une concentration permise par le dispositif. Ce dernier opère la réunion (virtuelle) de la foule et gère les « mouvements » de foule en leur donnant existence algorithmique, peu importe l'objet ciblé

(déssubjectivé à l'esprit des internautes). La domination sur cet objet est illusoire : les internautes n'assurent pas vraiment leur pouvoir, n'obtiennent rien, apparemment. Pourtant, du côté de l'objet en question, le meurtre est bien effectif car l'acte de cliquer sur le *#DeathTo* s'actualise dans l'essaim d'abeilles meurtrier. Ce dernier figure la foule et lui donne corps dans l'action d'emprise. Un essaim d'abeille piratées, commandées par un certain programme algorithmique plutôt que par une raison d'organisation sociale plus ou moins instinctive. Le sujet-ON de l'expérience technesthésique s'y actualise, en même temps qu'il fait mine de représenter la foule. L'essaim serait-il une métaphore de la pulsion d'emprise par les réseaux socionumériques courant à son objet commun, ciblé, mais au fond indifférent ? *Haine virtuelle* donnerait ici l'image des réseaux sociaux comme une force collective et isolante, mais aussi aveugle, dépendant d'un dispositif où sont pris les internautes, qui peut à tout moment prendre pour cible l'un des leurs. Une force insinueuse, dont le viol est celui de l'intimité (les abeilles s'introduisant dans le corps même du bouc émissaire pour le faire implorer). L'intrigue présentée au spectateur consiste en l'énigme de la mise en relation entre les morts (les personnes ayant fait l'objet de *bad buzz*), le fonctionnement de abeilles (trouvant leurs cibles par reconnaissance faciale), l'identification des auteurs à la source de ce montage, comme si la question de l'emprise (à mort) se heurtait ici à une déstructuration de ses paramètres (du sujet, de l'acte, de la finalité, du but, de l'objet).

## EMPRISE ET DOMINATION DE SOI

### Action de faire avec les technologies

Comme le montre *Haine virtuelle*, dans le rapport à un objet extérieur « cible », la dimension d'action paraît essentielle. Or, elle peut aller de la composante active de la pulsion jusqu'à la notion de « faire » : Laplanche et Pontalis mentionnent les travaux d'Ives Hendrick (publiés dans *Psychoanalytic Quarterly* XI et XII, 1943) mettant en avant un « instinct to master », « besoin de maîtriser l'environnement » (et pas seulement la recherche du plaisir) selon une « pulsion innée à faire et à apprendre comment faire », originellement sexuelle et comportant un plaisir spécifique : « le plaisir d'exécuter une fonction avec succès » (Laplanche et Pontalis, 1988 : 366). Sans prendre position relativement à ces hypothèses, relevons l'articulation qu'elles proposent avec la maîtrise de soi, comme une pulsion d'emprise contrôlée, de l'ordre de la liaison et l'emprise tournée vers l'extérieur, dont la distinction, comme le remarquent Laplanche et Pontalis, n'est pas si nette (l'emprise sur l'objet peut permettre la liaison d'un souvenir traumatique du sujet, par exemple) (Laplanche et Pontalis, 1988 : 366). De nombreux artistes ont su articuler cette emprise-maîtrise dans le corps propre livré aux nouvelles technologies, comme Stelarc.

L'emprise pourrait donc être entendue comme « domination de soi » - une définition qui puiserait sa source dans la domination du corps propre de l'enfant comme de son corps psychique. Les techniques sont effectivement un moyen de permettre à la fois une domination du monde et un travail de soi (impliqué dans le « faire » que leurs dispositifs obligent (Mauss, 2006). Les nouvelles technologies numériques s'inscrivent dans cette dynamique en complexifiant l'expérience technesthésique (Couchot, 1998), avec une délégation plus grande de l'action à la machine (un simple clic pour tuer quelqu'un – mais, avec les réseaux sociaux numériques, augmenté et renforcé de la dimension collective de la foule comme le montre *Haine virtuelle*). Que devient le processus psychique en jeu lorsque l'action est court-circuitée ? La « domination de soi » en serait-elle négligée ? Sans doute devons-nous distinguer la dimension éthique (la responsabilité) de l'engagement de la personne dans son acte – fut-ce un clic – de la « domination de soi » en jeu dans le faire lorsque ce dernier est, d'une part, entré dans des modalités de transformation et d'exécution automatisées et, d'autre part, porté par un collectif (fait foule ou société).

### Emprise, maîtrise - *Chute libre*

Si chaque société a ses « techniques du corps », et chaque « technique a sa forme », travaillant les dimensions sociale, psychologique et biologique, fondant l'éducation sur « l'adaptation du corps à son usage », comme le rappelait Marcel Mauss dans une conférence donnée en 1934 (Mauss, 2006 : 367, 385), la technique facilite la domination de l'objet mais permet aussi de modeler l'action, de transformer le sujet. Les techniques sont des modalités d'actualisation possible de l'action d'emprise,

déterminant le faire et modifiant le sujet du faire (selon une expérience technesthésique). Les technologies du numérique transforment sans doute notre appréhension psychique du monde ; elles transforment aussi bien nos postures et comportements en ce qui concerne nos déterminations sociales et, ce faisant, comme le propose Edmond Couchot, reculent sans doute la subjectivité du sujet sans pour autant le faire disparaître, proposant de nouvelles hybridations entre sujet-ON et sujet-JE. Mais celles-ci sont d'abord sociales et culturelles. « L'usage des techniques façonne chacun selon un modèle perceptif partagé par tous – un habitus commun sur lequel s'élabore une culture et dont l'art se nourrit » (Couchot, 1998 : 9). Par ailleurs, L'individu est aussi bien pris dans les réseaux signifiants de valeurs sociales et de symboles qui y définissent sa place. Que se passe-t-il lorsque ceux-ci sont remis à des systèmes socionumériques ?

*Chute libre* (Nosedive, saison 3, épisode 1, 21 octobre 2016 sur Netflix, réalisation Joe Wright, scénario Charlie Brooker, 1 h 03 min.) présente la vie ordinaire de Lucie dans une société où chacun.e est évalué.e en permanence, noté.e via les réseaux sociaux en fonction des *posts*, et où chacun.e évalue aussi tou.te.s les autres. Ces notes ont un impact sur la vie réelle, sur ce que l'on est en droit d'obtenir (quel appartement ou quel moyen de transport louer), sur le statut social ; elles font office à la fois de richesse économique et symbolique. Lucie est à 4,2 (sur 5) et cherche à augmenter sa note ; ce sont des catastrophes en cascades qui vont orchestrer sa « chute libre » sous forme d'une note descendante. Pourtant Lucie fait tout pour avoir l'air positive et méritante (sourires, *likes* envoyés à d'autres, etc.) *Chute libre* conte ainsi la course à la reconnaissance par l'image estimée selon le dispositif des réseaux sociaux (*likes*, nombre d'abonnés) - ceux-ci entraînant une transformation de soi ... en une image (espérée conforme à ce qui pourrait être approuvé par l'opinion sociale). *Chute libre* montre qu'il n'y a pas d'emprise sans maîtrise, mais que ce jeu se joue sur une autre scène, en l'image, qui a ses lois propres et notamment un système de circulation entre emprise et maîtrise réglant une construction de soi instable. *Chute libre* montre aussi que ce système est d'abord social, que l'emprise peut se jouer sur un « faire société ». Pour nous, spectateurs d'aujourd'hui, la chute de Lucie la rapproche de notre contexte d'existence ; pourtant, sa déchéance, son désespoir, le rejet dont elle est victime, et la boue qui peu à peu la recouvre, nous font pitié, comme si sortir d'un système pourtant aussi synthétique, simpliste et arbitraire, s'avérait finalement regrettable. *Chute libre* nous donne le sentiment ambivalent de l'horreur et de l'attrait de ce système de notations social par l'image en valorisant la propreté lisse (claire et convenue) et la facilité (superficielle) du sujet-ON.

## MORT ET DESTRUCTION

### Pulsion de mort et programme de mort

« Au-delà du principe de plaisir » marque un tournant dans les écrits de Freud avec la mise en scène de la « contrainte de répétition » qui oblige, selon Laplanche et Pontalis, à repenser la pulsion d'emprise : « la genèse du sadisme est décrite comme une dérivation vers l'objet de la pulsion de mort qui originellement vise à détruire le sujet lui-même » ; la pulsion de mort est donc repoussée du Moi vers l'extérieur (par la libido narcissique), l'emprise en est une forme (au service de la pulsion sexuelle) (Laplanche et Pontalis, 1988 : 365). Cependant, comme le remarquent les auteurs et notamment Jean Laplanche dans *Vie et mort en psychanalyse*, si la pulsion de mort se conçoit assez bien avec la notion de destruction (dirigée vers un objet extérieur ou secondairement retourné sur le Moi comme dans le masochisme), il est assez difficile de l'appréhender comme « discordé élémentaire » interne au Moi, comme réduction à zéro des tensions vitales (tendance à l'anorganique) -sinon conçue comme destruction d'un objet internalisé, dans le deuil par exemple (Laplanche, 1970 : 13). Paradoxalement, lorsque la pulsion de mort apparaît comme l'une des deux grandes tendances de l'appareil psychique, avec les pulsions de vie, l'emprise devient conçue comme une dérivation secondaire finalisée sur la destruction d'un objet – à moins d'imaginer que cet objet est interne. Mais que devient alors la dynamique de la pulsion ?

Michel de M'Uzan choisit de ne pas parler de « pulsion de mort » mais d'oppositions fonctionnelles (principe de constance, principe d'inertie) et économiques. Il considère la valeur dynamique de la mort comme travail (dans lequel sujet peut se positionner de différentes façons, par clivage mélancolique ou par déni potentiellement créateur par exemple), au « service de la vie » :

« Programme de mort » ou « programme de vie » depuis une « dalle identitaire » en direction du sujet psychosexuel (de M'Uzan, 2005 : 143). L'emprise pourrait ainsi être conçue comme une dérivation secondaire vers l'extérieur de ce qui peut être travaillé en soi (maîtrise).

Le temps « auto » de la destruction n'existerait-il ainsi que coextensivement à la vie, qu'à partir d'elle et pas en amont ? Telle pensée économique de notre fonctionnement psychique est sans doute difficile à accepter, puisque l'inconscient ignore la mort et que le conscient y met en péril sa logique et l'emprise par le savoir. - L'un des espoirs les plus fous de l'humain réside, justement, à séparer le « programme de vie » et le « programme de mort », à les détiiser et à donner préséance définitive au premier sur le second, ... et à obtenir l'immortalité. Les technologies du numérique, par les fabuleuses capacités, hyper humaines, dont elles témoignent héritent à leur tour de la charge de cet espoir ; les fictions en sont riches.

### **Le double – *Bientôt de retour***

Afin de remplacer son compagnon, Ash, qui vient de décéder, Martha fait appel à une société qui, ayant collecté les données de la personne via les réseaux sociaux (ses goûts, ses loisirs, ses façons d'écrire, etc.) pourra lui offrir le service de simuler une communication avec son compagnon ; c'est bientôt l'enregistrement de sa voix, de sa façon de parler, de ses choix de mots etc. qui, gérés par intelligence artificielle, seront orchestrés en discussions téléphoniques, puis les données concernant son corps, son image, ses comportements lui fourniront le double synthétique de Ash. *Bientôt de retour* (*Be Right Back*, saison 2 épisode 1, 11 février 2013 sur Channel 4, réalisation Owen Harris, scénario Charlie Brooker, 48 min.) traite certes de l'évitement du travail de deuil par remplacement de l'objet perdu par un double, mais aussi du fantasme de pouvoir définir l'humain à partir de ses données, de mettre le vivant en algorithmes dont les données sont fournies par nos usages d'internet et en particulier des réseaux sociaux. *Bientôt de retour* suggère que si nous n'avons pas d'emprise-maîtrise sur la mort, au moins avons-nous une emprise sur la machine via nos savoirs technoscientifiques qui, elle, en aurait sur la mort ; il suggère aussi que la circulation de nos données renvoie à qui nous sommes et à ce que nous sommes. Que l'individu, finalement, n'est peut-être rien d'autre que ces données pourvu qu'elles soient intelligemment programmées pour une interactivité et une générativité du rendu. Le double, potentiel vital de l'humain recréé par la machine, préfigure aussi bien la mort, une mort en acte dans le fantasme de résolution du sujet en ses données. Si l'être humain se résout en ses données, si elles vivent déjà dans les réseaux sociaux, il devient un objet manipulable, probablement plus intéressant que l'humain à son origine – ou tout au moins tout aussi intéressant, puisqu'au final, comme le pose Jean Baudrillard, il n'y a plus ni vrai ni faux, ni original, ni copie dans un monde de simulation (Baudrillard, 1981). Pourtant, *Bientôt de retour* suggère que dans un monde d'égalité entre les produits, entre le sujet (aimé) et l'objet fabriqué (son double synthétique), dont le signe de l'équation est justement la relation à l'objet (d'amour), signée par le refus de la perte, la victoire d'une certaine emprise sur la mort oblige aussi bien à renoncer à l'économie de la vie du sujet travaillé par le « négatif » (Green, 2011)<sup>1</sup>. Tout se passe alors comme si le travail du négatif était délégué par Martha aux algorithmes chargés de lui recréer l'objet auquel elle ne peut pas renoncer et donc d'instaurer une négation de la mort (celle de Ash, mais aussi la mort propre dans l'évitement du conflit interne) – aligner le sujet-JE sous le sujet-ON. Le spectateur accompagne un semblant de logique linéaire dans la voie d'un désir de double pour Martha ; il retrouve dans la suite du scénario chaque erreur de cette logique dans les non-résistances du Ash synthétique.

## **JEU ET EMPRISE**

### **L'art comme acquisition culturelle**

Le jeu de l'enfant, que Freud exemplifie et analyse à partir du *Fort-Da* dans « Au-delà du principe de plaisir », est également associé, entre autres, à la pulsion d'emprise. A la merci des départs et retours de sa mère, le petit enfant de l'exemple, considéré comme « de gentil caractère », trouve

---

<sup>1</sup> Nous remercions les participants présents lors de notre conférence, notamment Daniel Bonnet et Emmanuel Diet pour avoir indiqué cette référence, importante pour notre pensée, du travail du négatif chez Green.

plaisir en répétant l'événement (qui pourrait bien être déplaisant) sous une forme décalée, par le biais d'une action sur la bobine (qu'il jette au loin ou fait revenir vers lui). Emprise sur quoi ? Pas directement sur l'objet-même ni sur l'événement (les départs et retours de la mère) mais sur l'excitation pulsionnelle que l'enfant maîtrise. L'emprise est une maîtrise. Elle sert aussi de véhicule à la haine : Freud y voit aussi une bravade, une vengeance en se liant aux pulsions sexuelles. « Nait ainsi, à l'égard de l'objet, cet amour au noyau de meurtre, prototype de tout amour, qui habite au plus intime la pulsion de mort » (Gantheret, 1988 : 112). L'auteur y perçoit deux objets et deux tâches : celle de maîtriser la source interne, pulsionnelle, même si l'excitation est liée à un événement extérieur de mise en danger du Moi ; celle d'une emprise sur l'objet fondamentalement impossible car toujours de substitution.

En même temps, ce décalage peut être fécond si y est conservée une part d'attention (et peut-être réciproquement de déni). Le jeu existe si le sujet a conscience au moins pour une part qu'il s'agit d'un jeu, et qu'il prend acte de différences dans la répétition entre l'événement vécu et l'action entreprise ou entre les différentes phases en devenir du jeu. Il s'agirait là, selon Freud à partir du *Fort-Da*, d'une acquisition culturelle de l'homme. Nous pourrions y déceler aussi les premiers éléments d'une élaboration (Duparc, 1998) qui conjoint le retour régressif aux représentations d'actions dans l'acte même répété et une certaine abstraction capable d'extirper de l'événement une formulation symbolique. Certes, l'expérience ne va pas sans un « reste » : « la symbolisation refoule dans son processus même de structuration ce qu'elle symbolise », mais ce « reste » (« les traces mnésiques de l'état originaire vécu par l'enfant ») peut connaître différents traitements (Roussillon, 1988 : 101). L'élaboration est l'un d'eux, mis en relation par Freud (à propos du protiste), rappelle René Roussillon, avec un regroupement organisationnel collectif (cellulaire, dans son exemple, mais dont un autre exemple est donné avec la foule).

### **Culture en dispositifs socionumériques – *Quinze Millions de mérites***

Or, le jeu, tout en s'articulant à un système social peut ouvrir à une voie élaborative ou bien échouer dans le traitement du reste. *Quinze Millions de mérites* (*Fifteen, Million Merits*, saison 1, épisode 2, 11 décembre 2011 sur Channel 4, réalisation Euros Lyn, scénario Charlie Brooker) met en scène une société où chacun.e vit isolé dans une chambre aux murs d'écrans géants sinon dans une pièce collective où les ouvrier.e.s pédalent pour alimenter en énergie l'ensemble du système et gagner quelques « mérites » permettant de s'alimenter (mal), en visionnant des diffusions type « jeux télévisés » consistant soit à tourner en ridicule les personnes en surpoids (qui ne peuvent plus pédaler et composent la classe la plus basse), soit à élire les meilleurs talents de celles et ceux qui ont eu la chance de se présenter au concours. Le héros, « Bing » Madsen, ayant hérité des « mérites » de son frère décédé, offre à une autre ouvrière, Abi Khan, qui chante joliment, l'accès au concours. Elle se retrouve devant un public d'avatars grossièrement figurés, représentant les internautes votant... la foule ne présente pas une domination par concordance des désirs meurtriers comme dans *Haine virtuelle*, mais par le comptage des votes, un peu comme pour *Chute libre* mais ici les votants font bien foule, rassemblée en un seul lieu, déléguée aux avatars (quand elle était figurée, on s'en souvient, par l'essaim d'abeilles dans *Haine virtuelle*). *Quinze Millions de mérites* soulève la question du jeu dans les réseaux sociaux. Les héros ne se laissent pas prendre à l'illusion du jeu et font bien la différence d'avec leur triste réalité ; le jeu est même un moyen pour améliorer leur condition, sortir de leur classe d'ouvrier.e.s pour devenir des stars – et il s'agit bien de repenser une articulation entre principe de plaisir et principe de réalité. Mais les héros découvrent que le jeu n'est qu'une autre scène, qui compose le cœur de la société, celle qui est alimentée par l'énergie des ouvriers et qui décide du sort et de la répartition des individus et les transforme en images sur les écrans (en fait de star, Abi Khan deviendra, par choix des votants, actrice pornographique) : le rêve est rabattu sur la réalité qui elle-même en conserve ses coordonnées d'image. Comme si le système de simulacre était ici en abyme, mais à chaque fois écranique signant le sujet-On et sans aucune place pour un sujet-JE (qui se serait exprimé par son talent) – le spectateur en fait les frais de la surprise dystopique et de l'enfermement lorsque, tout à la fin, au moment de l'accession sociale brillante de « Bing » (devenu influenceur), la baie vitrée de son appartement ouvre sur ce qui n'est sans doute qu'une image – comme celle de nos écrans ? Le jeu ici n'est pas acquisition culturelle mais culture artificielle et emprise généralisée sur soi par le jeu fait société en réseaux.



## Conclusion

Roger Dorey propose de parler de « relation d'emprise » plutôt que d'emprise, c'est-à-dire un « mode très singulier d'interactions entre deux sujets, qui ne se réduit pas à l'activité d'une seule tendance mais correspond à un agencement complexe de la relation à l'autre, dont la dynamique pulsionnelle reste entièrement à préciser » (qui peut prendre différentes colorations : appropriation, domination, marque) (Dorey, 1981 : 117). L'emprise selon l'auteur renverrait ici à une visée de réduction de toute altérité (en ramenant l'autre au statut d'objet entièrement assimilable, dans une problématique perverse ou dans une problématique obsessionnelle). C'est le désir de l'autre (échappant par sa nature à toute saisie possible) qui est visé. Que devient cette relation d'emprise si elle se joue entre des sujets-objets mis sur le même plan d'égalité que leurs propres images et alimentés par les désirs déqualifiés de chacun.e et de tou.te.s ? Que devient-elle si elle est déléguée à des dispositifs qui prennent en charge l'acte, la représentation et la mesure de la valeur, l'identité de l'humain, la convergence des votes et la loi ? Comment y comprendre le jeu du négatif à l'œuvre ?

Face à cette impossible saisie, les quatre exemples fictionnels cités nous ont fait part du leurre de maîtriser les données, avec, à la clef, une possible destruction du « reste », leurre appuyé par la force du nombre, elle-même tissée sur les actions de l'ensemble constitué, fait foule. Le dispositif des réseaux socionumériques y demeure prégnant, analogon d'un essaim robotisé dans *Haine virtuelle*, mesure de la valorisation sociale (de l'image circulante et arrêtée dans une note) dans *Chute libre*, collecte de données supposée restituer l'humain dans *Bientôt de retour*, fonctionnement ludosocial dans *Quinze millions de mérites*. Le sujet-ON de l'expérience technesthésique fondée sur le dispositif de réseaux socionumérique prétend laisser de la place à ce à quoi il s'articule : le sujet-JE des internautes votant, de chacun.e travaillant son image, de l'objet aimé, de l'individu en ses capacités (travail, talent). Il semble toutefois que ces sujet-JE se retrouvent pris dans l'anonymisation et l'automatisation d'une foule faite dispositif programmatique (ou programmé avec l'essaim), de celle d'une logique mathématique d'évaluation, de l'échec du traitement du négatif (exactement l'inverse de ce qui était visé), de l'autoalimentation d'une société-jeu - Un dispositif fondé sur sa dimension technique mais aussi étayé sur les ressorts psychiques déclinant les définitions de l'emprise faite domination absolue (et meurtrière), interdépendance de soi et de l'Autre fait société (dans le cercle dystopique de l'emprise et de la maîtrise), négation de la finitude aux relents de mort et fascination du double, mise en abyme du jeu et de la réalité faisant de l'humain un individu pris (prisonnier) sans la liberté d'inventer la dimension artistique qui pourrait nourrir sa maîtrise nouvelle. Mais, bien entendu, il ne s'agit là que de fictions dont la part de vérité n'a d'égal que la prise de conscience et la réflexion qu'elles inaugurent.

## Bibliographie

- BAUDRILLARD, Jean (1981), *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée, 225 p.
- COUCHOT, Edmond (1998), *La technologie dans l'art. De la photographie à la réalité virtuelle*, Nîmes, ed. Jaqueline Chambon, 271p.
- CROCE, Cécile (2004), *Psychanalyse de l'art symboliste pictural. L'art, une erosgraphie*, col. L'or d'Atalante, Champ Vallon, Seyssel, 2004, 297 p.
- CROCE, Cécile (2015), *Performance et psychanalyse. Expérimenter et (de)signer nos vies* ; suivi de *Le Moi en jeu*, préfaces de B. Lafargue et de G. Ostermann, col. Mouvement des savoirs, L'Harmattan, 225 p.
- CROCE, Cécile (2019), « Hang the DJ : Esthétiques écraniques et Dystopies du Moi », *Humanités et tournant numérique. Discours et créativité*, (M. Mohsen Zerai dir.), ed. Association Image, Savoirs et Communication culturelle, Université de Sfax, Tunisie, p.31-45.
- DE M'UZAN, Michel (2005), *Aux confins de l'identité*, Connaissance de l'inconscient, Paris, nrf Gallimard, 174 p.
- DOREY, Roger (1981), « La relation d'emprise », *L'emprise*, Nouvelle Revue de psychanalyse, N° 24, automne, Paris, Gallimard, p. 117-140.
- DUPARC, François (1998), *L'élaboration en psychanalyse*, Bordeaux, L'esprit du temps, 298 p.
- FOUCAULT, Michel (1966), *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. Paris, Gallimard, 400 p.

- FREUD, Sigmund (1986), *Le délire et les rêves dans la Gradiva de W. Jensen* (1907), Folio Essais, Paris, Gallimard, traduction Paul Arbex et Rose-Marie Zeitlin, 272 p.
- FREUD, Sigmund (1968), « Pulsion et destins des pulsions » (1915), *Métapsychologie*, Folio Essais, Paris, Gallimard, traduction Jean Laplanche et J.B. Pontalis, p.11-43.
- FREUD, Sigmund (1981), « Au-delà du principe de plaisir » (1920), *Essais de psychanalyse*, pbp, Paris, Payot., traduction Jean Laplanche et J.B. Pontalis, p.41-115.
- FREUD, Sigmund (1981), « Psychologie des foules et analyse du Moi » (1921), *Essais de psychanalyse*, pbp, Paris, Payot, traduction Pierre Cotet, André Bourguignon, Janine Altonnien, Odile Bourguignon, Alain Rauzy, p. 117-217.
- GANTHERET, François (1981), « De l'emprise à la pulsion d'emprise », *L'emprise*, Nouvelle Revue de psychanalyse, N° 24, automne 1981, Paris, Gallimard, p. 103-116.
- GREEN, André,) (2011), *Le travail du négatif*, Paris, Ed de Minuit, 450 p.
- LAFARGUE, Bernard (2004), « L'esthétique au risque de l'œuvre polémique de l'art », *Philosophique* 7/2004, p. 79-96.
- LAPLANCHE, Jean (1970), *Vie et mort en psychanalyse*, Champs, Paris, Flammarion, 318 p.
- LAPLANCHE, Jean, PONTALIS, Jean-Bertrand (1967, 1988), « Pulsion d'emprise », *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, p. 364-367.
- MAUSS, Marcel (1950, 2006), « Techniques du corps », *Sociologie et anthropologie*, Quadrige, Paris, PUF, p. 363-386.
- ROUSSILLON, René (1988) « Négation, négativisme, négativité : les destins du reste dans la pensée de S. Freud de 1918 à 1925 », *Pouvoirs du négatif dans la psychanalyse et la culture*, (Murielle Gagnebin et Jean Guillaumin, dir.), L'Or d'Atalante, Seyssel, Champ Vallon, p. 100-107.



## QUESTIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIES



NATURE PASSAGE KACKARS - PHOTO GRATUITE SUR PEXARAY

**Che Vuoi, Monsieur Management ? Le discours managérial questionné sur le divan  
questionné par le discours analytique**

**Albert FILHOL**

Psychologue clinicien, Psychanalyste

**Le travail, essai d'une topique du sujet et du groupe au travail**

**Marc LASSEAUX**

Psychanalyste, Praticien en institution

**Après l'effondrement, au bord du précipice...**

**Emmanuel DIET**

Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution  
Agrége de philosophie, Docteur en psychopathologie et psychologie clinique  
Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

**« Manager : un métier impossible ? »**

**Dominic DRILLON**

Professeur HRM, Psychanalyste  
CeRIIM, La Rochelle Business School - CEREGE EA1722

**Éclairer les conditions de possibilités d'un concept. Application à la relation entre le  
changement et la transformation**

**Daniel BONNET**

ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon

**La fin des théories de la motivation (1<sup>er</sup> volet)  
Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories**

**Mathias NAUDIN**

Université de Paris (Laboratoire CEDAG EA 1516)



## **Et maintenant ?**

### **Quelles propositions pour le management ?**

### **Quels questionnements épistémiques ?**

Les crises s'enchaînent et les difficultés se cumulent depuis de longues années, désormais à l'échelle mondiale. Toutes les institutions sont confrontées à des difficultés communes. Le management des organisations butte-t-il sur des obstacles épistémologiques ?

Dans ce contexte le management des institutions, et leur gouvernance en extension, doivent intégrer de nouveaux facteurs dont la visée est d'une part humanitaire, citoyenne et sociétale, d'autre part relève de la gestion des biens communs. Cette perspective nécessite d'examiner les propositions du management qui permettent de transformer l'impact sociétal des pratiques managériales et des buts de gouvernance.

Les facteurs de contingence devraient pouvoir être considérés de manière endogène, à savoir en « soi », et ne plus l'être comme en dehors de soi. Sans doute, le management doit-il se penser plus largement dans les Humanités que dans les techniques et dans le crédo de ses courants historiques. C'est le principe de base de la transformation et de la métamorphose. Les rapports entre l'économique et le social ont à se repenser pour construire les conditions de possibilité des transformations à envisager. Les acteurs ne peuvent pas avancer durablement, sereinement « le nez dans le guidon », dans des contextualités incertaines, indéterminées, instables, précaires... quand bien même l'urgence et la nécessité contribuent à instituer des modalités d'apprentissages nouvelles. Parfois, il faut envisager de renverser un ordre établi.

Le management des entreprises est né lors de la seconde révolution industrielle. Il s'est étendu à toutes les formes d'organisation, y compris pour la gouvernance des territoires et des nations. Le moment est venu de le soumettre à une approche critique, voire subversive, qui est à encourager car elle invite à soulever les voiles d'illusions et de dénis. Son action s'est d'abord concentrée sur l'amélioration de la productivité et de la performance industrielle, puis sur celle des services. C'est désormais le consommateur qui est visé comme l'objet et le sujet de la performance, par le moyen de la digitalisation de son comportement. En tant que création humaine, historiquement et culturellement située, le management a émergé pour remplir également une mission sociale, dont il est attendu désormais qu'elle intègre les préoccupations sociétales.

Le management s'est immédiatement heurté aux spécificités du facteur humain, et consécutivement à ses limites. Il s'est essentiellement construit à l'aune de sa matérialité et du développement de ses techniques, qui marquent encore sa définition courante. La digitalisation tente dorénavant de promouvoir « l'homme augmenté », à défaut de le remplacer par les outillages informatiques qui le tiennent en marge, voire l'écarte du monde du travail. La réponse technologique est-elle suffisante ? Les outillages sont assez largement devenus des biens de consommation courante et des biens dont l'usage devient obligatoire. Certes la digitalisation contribue à la création de valeurs et à la transformation des marchés. Mais au regard de la problématique générale, elle n'est qu'une ressource. Son développement questionne la destinée humaine.

Les invariants économiques n'ont guère été convertis depuis des décennies. De nombreuses théories économiques, financières, comptables, managériales... sont devenues de vieux monuments. Elles s'avèrent dans la crise contemporaine radicalement caduques. Tant leur usage idéologique que la recherche scientifique entretiennent leur restauration à la marge. Le marketing, l'action commerciale et la communication ont promu des chefs d'œuvres d'industrie. Les performances sont plus financières que productives, malgré l'automatisation et même sur ce plan, le monde financier roule son rocher de Sisyphe. La division des coûts masque les transferts et leur réalité économique. Les statistiques sont établies sur des normes comptables et l'on se satisfait d'un déterminisme statistique pour prendre les grandes décisions. Elles le sont souvent à la marge de la tâche aveugle des problèmes et des problématiques, nonobstant les justifications. Il s'agit toujours d'améliorer la productivité fractionnée des facteurs, à l'aide de calculs dont l'assiette inclut de moins en moins le coût direct du facteur humain.

La recherche en management aurait à entreprendre une réflexion sur la pertinence de son régime scientifique à cet égard. Peut-elle trouver dans son champ disciplinaire des ressources pertinentes ? Quelles contributions la psychanalyse et notamment ses extensions apporteraient-elles pour éclairer la rupture épistémologique ? Quelle contribution la psychanalyse apporte-t-elle pour éclairer la rupture épistémologique qui s'impose maintenant au management ? Quelles transformations paradigmatiques seraient à envisager afin de construire les ponts adéquats entre des sciences trop spécialisées ? Comment sortir de l'illusion technicienne (Ellul, 1954) ?

Dans les sociétés contemporaines, la gouvernance, le management et le développement des institutions et des organisations sont assez largement désignés comme les *fons et origo* de tous les maux et ceci depuis l'avènement de la révolution industrielle. Les espoirs ont été portés par le développement des nouvelles configurations organisationnelles, désormais orientées par les apports de la digitalisation..., mais ce développement - illusoire ! - montre ses limites, et déçoit déjà. Ce sont les orientations, les équilibres et les politiques qui sont à repenser et redéfinir en tenant compte de ce que les dirigeants et les managers, autant que les collaborateurs se doivent d'être citoyens. En effet, les institutions et les organisations ne votent pas en leur qualité de personnes morales. Leurs dirigeants se voient à cet égard attribuer des privilèges qu'ils ne devraient pas avoir. Ce n'est pas qu'un point de vue, puisque la question du démantèlement des grandes entreprises internationales et mondiales se pose de nouveau. Certes, les entreprises contribuent à la transformation des sociétés, mais elles conservent les héritages historiques de leurs emprises sociétales antérieures au siècle des Lumières. Leur puissance libère l'économie, mais s'avère anthropologiquement et politiquement aussi complexe qu'ambigüe, attendu qu'il y a bien d'autres voies et manières pour contribuer à la satisfaction des besoins humains et qu'émergent des économies alternatives. Le contrat, et notamment le contrat de travail, n'ont guère tenu les promesses de la libération du sujet. C'est largement le cas désormais avec la digitalisation, puisque pour de nombreuses transactions, il n'y a même plus de possibilité de négociation, ni plus même de possibilité de joindre un interlocuteur pleinement compétent.

Pour les acteurs, les facteurs de contingence sont ainsi désormais les abîmes des effondrements, à dessein l'effondrement de la civilisation industrielle (collapsologie) : les crises économiques structurelles, la souffrance au travail, les tensions écologiques et climatiques et le défi abyssal de la conversion de nos activités pour nous permettre d'y répondre (aux enjeux climatiques et écologiques), les crises sanitaires, l'épuisement des ressources naturelles (eau, métaux, minerais...), la discrimination humaine et la déshumanisation, la transhumanité et l'I.A... Les enjeux de l'anthropocène nous renvoient moins aux limites de l'humain qu'à la violence et aux intérêts des grandes puissances économiques et financières et aux rivalités de la géopolitique.

La perspective proposée est désormais de soumettre l'humain à l'emprise de la gouvernance digitale, laquelle après avoir accru « le management des procédures », « le management sans sujet », va désormais contribuer à assujettir le sujet dans l'abaliété de son empire mondial et dans ses conditionnements sociétaux. Les innovations dans le domaine du digital nous posent des questions fondamentales relatives à ce que nous sommes et ce que nous souhaitons devenir, cela autant sur le plan individuel que collectif. Le monde des entreprises aussi bien que les sphères publiques sont concernés par ces questions. Il convient donc de permettre une élucidation scrupuleuse des discours et des modes de vie, de leur signification existentielle, qui sont engagés par des modes d'organisation qui favorisent de plus en plus des logiques de dématérialisation, de transparence et d'automatisation. Quelles visions du monde sont sous-tendues par ces dynamiques qui valorisent l'hyper-connexion et qui engendrent le traitement automatisé de flux de données ?

Les acteurs économiques doivent désormais apporter leur contribution citoyenne à la satisfaction de tous les besoins humains. Il manque un métacadre et un infracadre à la pyramide de Maslow qui puissent intégrer le millefeuille des prodigieuses conceptualisations que la gouvernance et le management promulguent (responsabilité sociale, entreprise agile, entreprise libérée... et bien d'autres souvent promulguée sans délibération scientifique suffisante), dont l'institutionnalisation est largement controversée. Mais les chercheurs ne se rendent-ils pas complices de la disharmonie du management ? S'intéressent-ils suffisamment aux offres proposées par ceux de leurs pairs qui en ont ouvert les voies de l'harmonie et de la correction des errements ? Il faut pour cela accepter la rupture et le dépassement épistémologiques. À dessein, on s'est un peu vite réjoui des vertus du télétravail, du téléenseignement... Certes, ils présentent de nombreux intérêts, mais pas sans régulation sociale. Voilà que les citoyens en soulignent les limites... nonobstant le fait que le politique donne quartier libre aux acteurs de l'économie pour mettre en œuvre, sans débats citoyens, les remèdes et les destructions à envisager pour le sauvetage de l'économie...

Alors, il manque au management une philosophie d'essence réflexive, au sens où il se trouverait embrassé par la pensée profonde du sujet, qui le fasse sortir de la Symbolique du Mal. Par les méthodes actuelles du management, le symbolique et l'imaginaire s'imposent du dehors. Il s'agit que les pratiques et les théories du management se réinscrivent du dedans, ce que signifie « faire la place du sujet », afin que les connaissances scientifiques en management ne restent pas vides et vaines à cet égard, par éviction des dimensions subjectives, intersubjectives et pulsionnelles. La psychanalyse en extension, étayée sur la clinique de l'inconscient dans les groupes, les organisations et les relations interculturelles ouvre cette perspective...

La psychanalyse a beaucoup travaillé sur les discours et sur des structures telles que la perversion. Le développement de cette dernière dans de nombreux champs, notamment managériaux, n'est-il pas à élucider maintenant, comme le fit l'Ecole de Francfort dans les années 30 dans un contexte lui aussi pervers ?

# **Che Vuoi, Monsieur Management**

## **Le discours managérial questionné sur le divan**

**Albert FILHOL**

Psychologue clinicien

Psychanalyste

**Résumé :** Il s'agit d'un texte de recherche poétique : un conte dans lequel l'auteur, psychanalyste, reçoit en séance le Dieu du commerce, du profit et du vol, Mercure. Celui-ci constate d'abord que les hommes ne l'ont pas oublié et cru en lui sous le nom de management. Il se fera désormais appeler Monsieur Management. Il jettera un œil candide et curieux sur l'évolution sémantique du nom qu'on donne au 'chef' dans la langue managériale et s'inquiétera de l'implication sur la perte de liens humains au travail. Constatant sa propre implication dans l'émergence des phénomènes de souffrances au travail, il se plaindra des hommes dont la résistance et l'insistance nourrit le symptôme : il les accusera de faire inmanquablement rater l'idéal du projet d'efficacité totale du management. Monsieur Management, face au discours analytique, sera surpris de découvrir qu'il n'est qu'un Semblant dans un discours que les hommes élaborent, dont ils se soutiennent et se guident autant qu'ils s'en asservissent. Face à ce rapport impossible avec les hommes, il décidera de rester un idéal immortel et renoncera à suivre une psychanalyse. Ce sont aux hommes, empêtrés dans le management de gestion illimitée de s'engager dans un travail analytique. En accord avec le psychanalyste, il décidera d'assumer sa place de Maître et de faire Semblant, d'être présent et questionné par son envers, le discours psychanalytique, à chaque fois qu'une personne parle de l'Autre dans le malaise qu'il vit dans la culture d'*Antreprise*.

**Abstract:** This is a poetic research text: a tale in which the author, psychoanalyst, receives in session the God of trade, profit and theft, Mercury. He first notices that men have not forgotten him and believe in him under the name of management. He will henceforth be called Monsieur Management. He will take a candid and curious look at the semantic evolution of the name given to 'boss' in managerial language and worry about the implication of the loss of human connections at work. Noting his own implication in the emergence of suffering at work, he will complain about the men whose resistance and insistence nurture the symptoms: he will accuse them of inevitably making fail the ideal of the total management efficiency project. Mr. Management, faced with the analytical discourse, will be surprised to discover that he is only a Seeming in a discourse that men elaborate, of which they support and guide each other as much as they subjugate themselves. Faced with this impossible relationship with men, he will decide to remain an immortal ideal and will give up following a psychoanalysis. It is up to men, entangled in the management of unlimited management, to do analytical work. In agreement with the psychoanalyst, he will decide to assume his place as Master Discourse and to be a Semblant, to be present and questioned by the reverse side, the psychoanalytic discourse, each time a person speaks of the Other in the discontent that he endures at work.

**Mots-Clés :** Discours / Norme / Psychanalyse / Malaise dans la culture / Management

**Keywords :** Discourse / Norm / Psychoanalysis / Discontent in Culture / Management



## Avertissement au lecteur

Ce texte donne forme à un questionnement personnel sur le Management comme discours et son abord possible par la psychanalyse comme son envers. Afin d'éviter les travers d'une langue trop inaccessible et incompréhensible pour les non-initiés, il tente un chemin d'écriture qui est une métaphore de recherche. Sur le fond, ce texte vise à rester aussi rigoureux que l'auteur le peut quant à l'éthique psychanalytique, celle qui s'oriente du réel par-deçà les signifiants. Il s'agit de lire le symptôme de l'époque au travail, d'être non dupe des jouissances telles qu'elles se déploient dans le monde du travail actuel. La question posée par les sujets aux prises avec le malaise dans la culture de l'entreprise aujourd'hui est posée - ou dans les organisations du travail en général. Dans ce texte, tout n'est pas la Vérité, mais l'on essaie de ne pas lâcher sur le Désir de vérité, quitte à la mi-dire.

### Je connais tous les contes<sup>1</sup>

(Sè Todos los Cuentos)

Je ne sais pas beaucoup de choses, il est vrai.

Je ne dis rien d'autre que ce que j'ai vu.

Et j'ai vu :

Que l'on berce le berceau de l'homme avec des contes

Que l'on étouffe les cris d'angoisse de l'homme avec des contes

Que l'on éponge les larmes de l'homme avec des contes

Que l'on enterre les os de l'homme avec des contes

Et que la peur de l'homme...

A inventé tous les contes.

Je sais très peu de choses il est vrai,

Mais on m'a endormi avec tous les contes...

Je connais tous les contes.

León Felipe

---

<sup>1</sup> Poésies du monde, Anthologie, Ed. Seghers Coll. Poésie d'abord 2003

## Prologue

« Supposer le Nom-du-Père, certes, c'est Dieu. C'est en cela que la psychanalyse, de réussir, prouve que le Nom-du-Père, on peut aussi bien s'en passer. On peut aussi bien s'en passer à condition de s'en servir. »

Lacan J., Le séminaire, Livre XXIII, Le sinthome, Paris, Le Seuil, 2005, p. 136.

Je vais vous raconter une fiction vraie. Je devais écrire un texte sur le management pour une journée de recherche : l'organisateur demandait comment la psychanalyse pouvait contribuer au management. Il pointait la crise de direction dont témoignait le monde du travail qui se guide de ce management. J'étais démuni. Bien sûr j'avais ma petite « Philosophie spontanée » (Althusser), mon sentiment concernant le malaise dans l'entreprise, teintée de posture psychanalytique... Mais tenter une théorisation du collectif de l'entreprise d'inspiration psychanalytique m'emmenait vers une pente qui aurait trop de sens, à rebrousse-poil de la position analytique. Autant se prendre pour un Dieu, tout puissant. Comme je ne voulais pas céder sur mon désir en proposant un discours en surplomb de la clinique, je laissais vagabonder mes pensées... Une idée vint : Je vais faire simple, je vais faire parler monsieur Management ! Bien sûr je rêvais, mais, habitué à accueillir l'association libre, je laissais libre cours à ce qui venait à moi. Psychanalyser monsieur Management était une expression de mon Désir. Les questions filaient... Comment le rencontrer ? J'ouvrais différentes portes dans les couloirs de ma pensée... quand j'entends une voix. « Hum ! ». Accroché au mur, un visage m'interpelle... un personnage qui me parle depuis un tableau. Une grande peinture, un portrait de Mercure. Mercure ! Dieu du management ! Dieu du Commerce. Du profit ! Des voleurs ! Je me trouvais au milieu d'un grand hall du musée du Louvre, dans une galerie consacrée à l'antiquité. Je tentais de me raisonner : cela ne pouvait pas être un hasard, et dans les formations de l'inconscient, dans les rêves, le hasard c'est la répétition. Cette rencontre improbable n'était que l'habillage d'une rencontre inconsciente après laquelle je courrais depuis toujours. Je voulais probablement que 'ça' arrive. Dieu du voyage, Mercure m'avait transporté, il m'avait guidé jusqu'à lui... Il était fier, au milieu d'autres portraits de l'Olympe.

Autour de nous deux, les autres peintures étaient figées. Le silence. C'était pendant la pandémie, le musée était fermé... je n'avais pas d'attestation de sortie pour cette rêverie non essentielle qui transgressait les gestes barrières. Assuré sur le fait d'être bien seul avec Mercure, je m'aventurais à répondre au tableau sans me ridiculiser, d'un simple :

- Oui ?

Mercure me dit se trouver seul.

- C'est à cause du confinement, je lui réponds, pour l'apaiser.

- Non, réplique-t-il, ça vient de plus loin... Les hommes ne croient plus aux Dieux.

- Ce n'est pas évident lui répondis-je, les hommes changent parfois le nom du même dieu... ils ont besoin de croire à un Autre, de se soumettre à une autorité. Je me sentais moi-même séduit par cet interlocuteur auguste.

Intrigué par ma réponse, il a dû deviner ma pratique d'écoute et me demande si ça pourrait lui servir à quelque chose de consulter. Tout en s'empressant d'ajouter qu'il n'a pas de problème particulier. Mais que quand même, il se pose des questions sur sa relation aux hommes. La demande de Mercure me conduisait sur un chemin non balisé par les limites éthiques de la méthode freudienne... Pactiser avec un Dieu ? Que diable ! Je répondis : « ça se tente ». Et tout disparaît. J'avais bien rêvé, fabulé.

Le lendemain, pourtant, le site Doctolib affiche l'inscription d'un nouveau patient : « Monsieur Mercure / 1<sup>ère</sup> consultation : mardi à 12h ». Mercure s'était décidé à venir m'affolais-je. Mon Dieu ! Ma pensée s'embrouillait. La sonnette retentit. Il n'était pas le temps de comprendre, juste l'instant de voir. J'ouvris la porte.

*Où Mercure constate que les hommes continuent de croire en lui, qu'il est bien vivant à travers la présence extensive du Management, et la langue de la gestion.*

Mercure semble plus vieux que dans son portrait, fatigué. Je l'invite à s'installer sur le fauteuil qui me fait face, il soupire.

- Qu'est-ce qui vous amène ? je demande.

- Je me pose des questions sur moi-même, sur mon rapport aux hommes, la place qu'ils me donnent. Ils ont pris une distance d'avec les dieux. Ils se sont désintéressés de moi. Ils ne croient plus en moi.

- Rien n'est moins sûr. Ils vous cherchent continuellement semble-t-il.

- Comment ça ?

- Allez voir du côté des hommes dans le monde du travail. Et commencez par ceux qui théorisent, écrivent des livres, des Best Sellers, ceux qui font des colloques... allez voir du côté de ce qu'ils appellent 'management', le nom donné à la gestion et au moyen de faire profit à l'époque du monde économique global.

Factum subito. Usant de son don d'ubiquité, il décida d'aller voir, en sondant plusieurs hommes et organisations, entreprises, et revint à nous immédiatement. C'est ragaillardi, sur un ton plus dynamique et assuré qu'il me rapporte ce qu'il a vu.

- En effet. Les hommes me vouent un culte tellement fort... j'en suis ému. J'ai été agréablement flatté de constater à quel point les études de management sont les plus chères de toutes les disciplines. Mais surtout, j'ai pu constater que le management s'applique à tout : management des hommes, des entreprises, management des processus, des ressources financières, des ressources humaines, management des files d'attente (authentique !), management des déchets ou des émotions... management des crises, des situations de harcèlement.

Après une pause pour savourer l'étendue de son influence, il reprend.

- C'est aussi la langue du management qui m'a épatée. Tant de termes imaginés pour représenter les façons de manager : management participatif, management adaptatif, management agile, management augmenté ; j'ai même vu un 'management Post Covid'. L'invention n'a pas de borne, un vrai trésor de langue...

- Un trésor de Signifiants

- Oui. Et pourtant, les hommes me semblent un peu confus... Pas facile à suivre ce management je dois avouer. A y regarder de plus près, il apparaît qu'il dit tout et son contraire, et ceci en mon Nom ! Le management prêche qu'un bon manager doit être stable et agile, organisé et souple, rationnel et intuitif, fiable et réactif, logique et disruptif... Moi, je sais faire illusion. Mais les hommes au travail, ne sont-ils pas un peu perdus ? Que cherchent-ils à travers cette langue ?

Silence. Il ajoute :

- Vous croyez que c'est moi qu'ils cherchent en fin de compte ? Il ne faudrait pas oublier que ce sont eux qui m'ont abandonné. Ils ont jeté à remise les Dieux polythéistes, puis le Dieu unique... De mon côté, je me suis détourné d'eux, ils ne m'amuse plus. Pourquoi toute cette agitation sur le management ?

Je lui indique : « On dirait qu'ils cherchent quelque chose qui fasse père... »

- On dirait qu'ils veulent me faire perdurer répond-il.

- Oui, faire **Père-durer**.

Je propose d'arrêter sur cette équivoque.

Inhabité à être remercié de la sorte, après un instant d'hésitation, Mercure se lève, et part. Il semble troublé cette fois-ci.

- Après coup -

La porte refermée, je suis un peu soulagé par le déroulement de cette séance inouïe. Qu'en penser ? La plainte de Mercure d'être abandonné des hommes a débouché en une énigme sur lui-même. Le transfert sur un savoir qui serait sien se met-il en place ? Je me demande quelle direction cela prendra. Je me demande s'il reviendra.

|                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| Séance 2 : « Où est passé la tragédie du collectif humain ? » |
|---------------------------------------------------------------|

*Où l'on voit Mercure, alias M. Management, s'interroger du changement qu'il constate dans les façons de nommer le « chef » au travail. Il se cogne sur le terme de Leader 2.0 dans lequel il ne se reconnaît pas et cela semble l'angoisser. Où est passé le pacte de lien collectif des sujets autour du chef, de l'autorité ?*

La semaine suivante, à la même heure, j'ouvre la porte et suis surpris de revoir Mercure.

Celui-ci s'installe, prend visiblement ses aises, et lance avec un air leste, un brin infatué :

- Vous avez remarqué ? J'ai changé mon nom sur Doctolib... je me fais appeler monsieur Management !

- En effet, je m'attendais à accueillir un nouveau patient. Pourquoi cela ?

- Vous avez raison, les hommes se réfèrent encore à moi. Ils comptent sur moi. Je suis au centre de leurs préoccupations. Certains me vouent un culte, et la langue du management est globale. La Novlangue (il me sourit) est plus répandue qu'antan. L'idéologie véhiculée par le management a colonisé le monde. Tout cela me redonne le goût de la vie, le goût d'entreprendre. Tenez, 'Monsieur Management', c'est comme ça que je veux qu'on m'appelle dorénavant. Je suis un 'modèle' pour mes fidèles. Au travail, les leaders m'adorent même, et en mon Nom, ils puisent et sèment un sens au travail. Les universitaires me perfectionnent dans les Schools of Management, et les managers font de moi la règle pour parvenir au succès. L'Alpha et l'Omega, c'est tout moi. Sans reste. Je suis toujours le Dieu du commerce, du profit...

Pour couper dans cette jubilation – jouissance - je lui rappelle les attributions équivoques que les hommes lui avaient conférées :

- ... Vous êtes leur Dieu du vol aussi ?

- Ce sont les mauvaises langues qui disent cela, ceux qui ont perdu en bourse. Les losers qui envient les winners.

- J'entends que vous avez rapidement adopté la langue du management.

- Oui, je suis doué pour les langues. Figurez-vous que la langue du management n'est pas la première que j'assimile.

Il esquisse un sourire malicieux :

- Je vais vous avouer quelque chose. Changer de nom, c'est quelque chose que j'ai déjà fait il y a bien longtemps. Je me faisais appeler Hermès à l'époque où ça parlait de moi dans l'empire grec.

- Hermès, puis Mercure, un nom différent mais le même signifié ?

- Oui, quel luxe de pouvoir changer de marque ! Il rit de contentement.

- Et aujourd'hui, Monsieur Management, c'est la même chose ?

Il s'obscurcit et marque un temps avant de répondre.

- Et bien non, justement. C'est ce qui me chiffonne. J'ai l'impression que les choses ne sont plus les mêmes qu'autrefois. Vous aviez dit que ça perdure, mais moi, je trouve que des choses changent.

- Ah oui ?

Monsieur management cherche l'inspiration, puis :

- La figure du maître n'est plus la même, quand même. Autrefois, il y avait un *Dominium*, un maître qui ne faisait pas débat. Qui faisait autorité et calmait les ardeurs. Un *Pater Familias*<sup>2</sup>, patriarche qui incarnait la garantie et faisait régner l'ordre à la maison. On savait qui donnait de la voix et celle qui avait du poids ou pas. Mais quand j'écoute les noms que prennent le chef aujourd'hui, les choses ont changées, un je ne sais quoi...

- Quels noms ?

- Et bien il n'y a qu'à égrener les noms tels qu'ils viennent : il y a eu chef. Puis patron. Directeur. Gérant. Administrateur. Ça allait encore, je trouve. Les hommes savaient reconnaître la figure de celui à qui obéir, celui qui faisait la loi. Mais est arrivé 'Manager'... Et à partir de là s'est mise en marche une révision linguistique ininterrompue de ce manager. Je suis allé consulter des bibliothèques de management dans des universités qui font autorité, je me suis assis sur les bancs de quelques amphithéâtres pour écouter des professeurs réputés... Et j'ai constaté que les hommes parlent du Manager adaptatif, du manager-coach, du manager agile... Et puis cela n'a pas suffi, il a fallu qu'au travail, les managers soient des Leaders : puis leaders Collaboratifs, Leaders Designer... Tout cela est captivant, rempli de sens, un raffinement sans fin de ce que doit être un manager modèle.

Il s'interrompt, hésite et reprend, le souffle court :

- Et puis j'ai été estomaqué lorsque je suis tombé sur l'enseignement en ligne d'un établissement renommé : « Du manager au Leader 2.0 »<sup>3</sup> ! Leader 2.0, le nouveau maître. Cette nomination m'a fait bizarre. 2.0 enfin, qu'est-ce que ça induit ? Est-ce toujours moi, monsieur Management ? J'étais perplexe. Avoir recourt à un nombre pour nommer le chef ce n'est pas une opération nulle. Fini le Leader, c'est Leader 2.0 désormais le modèle à suivre ! Comme si les mises-à-jours 'augmentaient' la version précédente du Leader qui serait devenue obsolète... Je me mets à la place des managers, c'est désespérant... comment être cela, un leader 2.0 ? Ça manque de...

- Ça manque de ?

- Ça manque de tragique ! Il y a quelque chose de technique et triste. Vous ne trouvez pas ?

Il reprend :

- A mon époque, on voyait clairement ce qu'il fallait pour incarner le maître qui commande à ses esclaves ! Pardon. À ses collaborateurs. Il y avait de la sueur et de la contestation, de la lutte, de la dignité. *Dura lex sed lex*. Le chef était dur mais juste, il était tenu responsable des autres. Une dépendance, une humanité, de la fraternité, un espace pour se sentir appartenir à un groupe, être en famille. Aujourd'hui, les losers sont des déchets, éclipsés par les winners. A mon époque, les perdants avaient une place tragique, ils avaient leur mot à dire, ils restaient sur la scène des hommes ; la place de chacun était dans l'histoire de tout le monde.

- Un monde avec un Dieu idéal ?

---

<sup>2</sup> Selon différentes lois romaines, jusqu'à la promulgation du code justinien en avril 529 de notre ère, le *pater familias* qui était l'homme de plus haut rang dans une maisonnée romaine, détenait la *patria potestas* (puissance paternelle) sur sa femme, ses enfants et ses esclaves ; c'est-à-dire qu'il avait droit « de vie ou de mort » sur eux. Notre Droit Français s'est inspiré du code justinien. Cependant, le seul contrat qui dans sa formation contient un élément unique qui ne se retrouve donc pas dans les autres types de contrats est le contrat de travail. Cet élément unique est justement le lien de subordination juridique entre l'employé et l'employeur ; une forme donc 'plus douce' de la *patria potestas*

<sup>3</sup> Enseignement en ligne proposé dans le cadre du CNAM par Cécile Dejoux « Du manager au leader 2.0 ».

- Mais oui, il y avait un idéal ! s'empporte-t-il. Et oui, j'en jouissais en tant que Dieu du commerce. On n'en faisait pas un drame ! Ou plutôt si, on faisait de grands récits avec ces drames... dans cette comédie humaine, on se racontaient, on s'en régulaient, ça nous orientait.

Mon esprit allait vers Freud qui avait su puiser dans la mythologie, cette narration humaine, pour mettre en lumière la construction de la civilisation qui rassemble autant qu'elle fait malaise pour chaque sujet qui cherche à y aménager son existence. La mythologie, imaginaire de tragédie dans lequel M. Management jouait un rôle de premier plan dans les glorieuses narrations épiques. Freud l'avait mis en valeur, ce théâtre du rapport humain, pour traduire ce qui fait société.

Pour le faire sortir de sa rêverie silencieuse, j'essayais : « Freud s'est intéressé au tragique de la mythologie... ».

Monsieur Management reprend immédiatement :

- C'est vrai qu'avec Œdipe, il y en a des drames, et c'est vivant ! répond-il. A l'époque de Sophocle, nous, aux cieux, quand les hommes nous vouaient un culte, on vivait des aventures : jalousies, trahisons, incestes, meurtres, passions, adultères ; promesses, vertus, loyauté, espoir... De la passion, voyez-vous ! Il est vrai qu'à cause de nous, c'était bigarré, les hommes en voyaient de toutes les couleurs. Mais ils s'inspiraient de nous : leurs chefs avaient des fidèles, des faux-dévots, des méritants et des traîtres... Aujourd'hui, le terme de Leader 2.0 au travail me laisse de marbre. Un travail où chacun est évalué de façon objective et dont le sens a perdu son humanité... Les hommes suivent les bonnes pratiques, celles promettant le perfectionnement individualiste. La condition pour réussir est d'être conforme aux règles managériales ; sinon, on est éjecté, simplement hors case. On ne fait pas d'histoire... C'est purement objectif. Rien de personnel. Et à la place des liens, il y a des transactions, des données.

Je pensais à l'idée de Lacan selon laquelle le Discours c'est ce qui fait lien social. Je demande :

- L'histoire et les liens ça compte pour vous ?

- Bien évidemment ! Il s'indigne. Mais enfin, imaginez qu'à l'Olympe on mette en place le Leadership 2.0 ! Vous verriez le travail... Zeus serait vite balayé. Père ne pense qu'à batifoler ! Remarquez, j'en tirerais peut-être profit. Ce ne serait peut-être pas si mal... Mais je m'en sentirais tout de même coupable. Et puis, comment se passer de lui ? C'est lui qui met de l'ordre entre nous, qui rappelle la loi collective supérieure. Sans lui, le chaos, plus d'autorité. Je ne désire pas que la rivalité avec mes frères et sœurs se transforme en compétitivité sans limite, libre concurrence.

- Sans le Père... le Pire ! m'adressa-t-il en riant.

Sans le savoir, il parlait Lacan<sup>4</sup>. Puis il continua :

- Mon Père, Jupiter, il donnait des interdits mais il autorisait aussi. Et ça organisait le groupe... quand il n'y a que compétition effrénée à la performance individuelle... tout est permis. Quoi après le Leader 2.0 ? Que faire de ceux qui seront restés Leader 1.0 ? Non, croyez-moi ça avait du bon le chef du logis. Un père ça a des fils. Un leader 2.0 ça a quoi ?

Je propose d'arrêter la séance sur cette question qui relançait la pensée, pointait une angoisse. Il se lève, encore encombré par son questionnement sans réponse.

---

4 Lacan J. (1971-72), Séminaire XIX ...ou pire : Lacan pointe ce qui du réel ne s'écrit pas dans le discours, et dont la place restée vide, fait loi, fait fonction et fonde structure pour le Sujet (fonction phallique qui donne sens et met une limite pas la castration). Lacan reprenant le mythe de Totem et Tabou, et l'impossible de l'inceste : la mort du père fonde l'interdit et la société d'un même geste, en prohibant l'accès à la jouissance de toutes les femmes – en particulier la mère. Pour Lacan, « il n'y a pas de rapport sexuel » est cette place laissée vide, l'absence de l'universel, trou dans l'Autre. A partir de là, le problème est le fait qu'à vouloir dire autre chose que ce vide, on dira pire. C'est cela ou pire... Peut-on dire que c'est comme la démocratie : c'est ça, ou pire... ?

- Après coup -

D'un début fanfaron, le ton est devenu plus dubitatif. D'abord fier de son nom et de l'image valorisante de ces nominations bigarrées, M. Management a finalement aperçu une ombre au tableau. Qu'est-ce que ces changements métonymiques traduisaient pour le monde du travail ? M. Management était sur un 'bon' chemin de pensée ? me demandais-je.

Il y avait quelque chose d'une vérité à creuser en effet. L'évolution sémantique du management s'accompagne d'une disparition des références aux liens humains. Et là où l'on faisait bonne ou mauvaise fortune (fortune comme contingence, rencontre), on est catégorisé aujourd'hui comme winner ou loser.

Comme le dit Marie Hélène Brousse : « Le capitalisme actuel a effectué un changement sensible dans le discours du Maître : il a détaché le signifiant Maître travail des deux autres signifiants qui lui étaient liés : famille et patrie. Il a donc modifié notre mode de jouir dominant en tenant compte – et peut-être en produisant – d'une séparation travail d'avec les signifiants patriarcaux. »<sup>5</sup>. Puis elle cite Lacan : « Quand la vérité collective sort, on sait que tout le discours peut foutre le camp »<sup>6</sup>.

En mettant en question son identité vacillante, monsieur Management s'avance sur une pente qui remettait en cause son autorité, et celle qui apporte garantie de sens au collectif. Sans le Père, est-ce pire ?

### Séance 3 : « Le management rate à cause des hommes »

*Où M. Management constate que le management ne marche pas... à cause des hommes et leur existence. Si certains l'adulent, d'autres, irrattrapables, font exprès, semble-t-il de faire rater, de lui résister. Il est en dépit des hommes qui gâchent la fête du Management et qui ne donnent pas satisfaction à la hauteur de sa grandeur idéale.*

Monsieur Management semblait euphorique. Sur un ton primesautier :

- Je suis tombé sur un numéro de la revue de la prestigieuse Harvard Business Review<sup>7</sup> dédié aux « 12 grandes idées pour innover ». C'est dans cette revue que les demi-dieux du management y écrivent la liturgie du business. Et ils prêchent que ce qui compte c'est d'innover de long en large. Lisez vous-même les mots d'ordre des titres : « Maîtrisez l'innovation disruptive », « Survivez au succès d'une innovation de rupture », « Donnez vie à vos idées révolutionnaires » ... Et oui, l'avenir du management c'est le management étayé sur les nouvelles sciences, la maîtrise du cerveau par les neurosciences ; le contrôle des Big Data également a le vent en poupe. Et le management augmenté de l'Intelligence Artificielle est pleine de promesses. Quant au petit nouveau du management, les Algorithmes, c'est un sacré... un sacré signifiant lui aussi, comme vous dites ! lance-t-il à mon adresse.

- Oui, quel rythme ! Mais du nouveau, y en a-t-il ?

- Et bien justement, l'innovation sert à être plus performant. Tenez, regardez le titre de cet article : « Éliminez les obstacles à l'innovation ». Les neurosciences permettent de mieux manager les travailleurs qui ne fonctionnaient pas comme il faut. Grâce à la science, on peut aller contre les résistances<sup>8</sup>.

- Quelle résistance ?

---

<sup>5</sup> Brousse M.H. in La Cause du Désir, Travaille ! n°99, juin 2018

<sup>6</sup> Lacan J., Le Séminaire, livre XVI, D'un Autre à l'autre, Paris, seuil, 2006, p. 42.

<sup>7</sup> Harvard Business Review Hors-série Janvier 2021 « 12 grandes idées pour innover »

<sup>8</sup> Note : j'ai entendu un manager de grande entreprise prodiguer des conseils à un collègue pour mener à bien ses projets. Il confiait : 'Moi, quand je fais face à de la résistance au changement, je fais appel à un expert en neurosciences. Il explique aux équipes comment le cerveau fonctionne... et là, tout le monde comprend. Et en avant le changement'.

- Celle des hommes. Ceux qui ne veulent pas se plier aux changements décidés par le nouveau management.

Il semble être dans ses pensées. Puis revient à nouveau sur un ton triomphant.

- J'ai une idée. Il faudrait inventer l'auto-management avec des outils numériques. Un tour de table d'investisseurs permettrait de monter une start-up, et des jeunes talents pourraient développer une App<sup>9</sup> permettant de mesurer son self-management. Tout comme il y a des applis pour manager son alimentation, manager son activité sportive, manager son temps de sommeil, manager son niveau de culture générale ou sa mémoire ou encore sa vie amoureuse... Et bien innovons nous aussi : *Mana-Je*® ! Une application qui nous enverrait des mesures et indicateurs sur notre performance managériale... des conseils et bonnes pratiques à suivre, des feedbacks<sup>10</sup> et ratings<sup>11</sup> en continu... Le tout dans un Dashboard nous permettant de visualiser en un seul regard sa propre performance au regard des KPIs<sup>12</sup>.

- Et l'histoire de chacun ? (Je me retenais de dire subjectivité ou un gros mot tel qu'inconscient)

- C'est ça le problème, ce sont les hommes et leur subjectivité. Avec *Manage-Je*®, nous voilà dans l'ère du management scientifique. Fini le supposé vieux « bon sens » ! Fini les prétendus savoir-faire valables pour chaque Un ! Fini les usages acquis incontrôlables ! Ce qu'il faut c'est un management total de la performance, de l'optimisation, basé sur les chiffres qui parlent et les règles qui s'appliquent à tous.

- Un management sans reste ?<sup>13</sup>

- C'est ça, un management qui donne pleine satisfaction, que ça plaise aux hommes ou pas. Un management qui me donne satisfaction, à moi et mes fidèles comparses, c'est tout à fait ça.

- Et bien restons sur Ça.

### Après coup :

Une fois que monsieur Management fut parti, je me suis rappelé ce que les dirigeants de la société Orange disaient lors de leur procès : « Cette histoire de suicide, c'est terrible, ils ont gâché la fête »<sup>14</sup>.

En repensant au fil de cette séance, je me disais que M. Management suivait un chemin ambivalent. D'un côté, il semblait progresser sur le chemin du symptôme. Par sa plainte contre les Autres, contre les Hommes, il dessinait un fantasme où le ratage de son incomplétude pouvaient trouver à se dire.

D'un autre côté, son idée d'application *Mana-Je*® est une sorte de défense contre le manque. Un produit de son imagination qui répète la même jouissance et empêche le nouveau de s'inscrire. Le contingent et le hors sens sont insupportablement illogiques pour Monsieur Management. Afin d'éviter la frustration et le travail de remise en cause, Monsieur Management passe à l'acte avec une solution technologique qui laisse le signifiant management intact, en place centrale. Mesurer si chacun est un bon Manager ou non, c'est une invention qui, in fine, prolonge le même fantasme. Une solution qui évacue l'inouï par la formule selon laquelle les humains gâchent la fête. L'innovation managériale, au service de la domination du même Maître... ?

---

<sup>9</sup> App : diminutif d'Application, logiciel qui s'installe sur son ordinateur ou son téléphone pour un usage spécifique, mais qui est relié au réseau.

<sup>10</sup> Feedback : faire un commentaire à quelqu'un, lui donner son avis

<sup>11</sup> Rating : note ou évaluation chiffrée

<sup>12</sup> KPI : Key Performance Indicator – indicateur de performance clef, de façon quantifiée

<sup>13</sup> Note : une salariée qui m'expliquait avec grand enthousiasme le concept de 'Gouvernance adaptative' en suivant la règle suivante : « On n'attend pas le consensus mais le consentement ». Puis elle ajoute : « Sauf si cela nous empêche de dormir la nuit ». Une potion par universelle mais qui la cherche.

<sup>14</sup> Lucbert S. « *Personne ne sort les fusils* », Fiction & Cie, Ed. Seuil, 2020



*Où M. Management se met en cause lui-même. Il réalise qu'il ne peut apporter ce que veulent les hommes... une garantie symbolique totale. Il découvre ce que veut dire « Il n'y a pas de rapport sexuel » (Lacan). Et son corollaire, que l'insistance pour faire rapport, en son Nom fait symptôme et jouissance, souffrance psychique. Il doute de lui-même, se sent impuissant pour la première fois et une pensée surgit : que les hommes croient moins en lui...*

M. Management est fébrile. Il s'allonge, visiblement impatient :

- C'est à n'y rien comprendre : certaines personnes dans les organisations m'adorent. D'autres me prennent pour leur bourreau. Certain ne jurent que par les concepts de management, ils parlent la langue du manager avec enthousiasme. Ils font avancer les choses, apportent des solutions de façon sont des leaders inspirés et exemplaires dans leur entreprise. Et à côté de ça, certains luttent contre moi. Et, pire, d'autres n'y comprennent rien à ma langue, et semblent même en souffrir, voire en être exclus...

- Oui ? Où avez observé cela ?

- Écoutez, j'ai des talents de voyages. Dans l'espace, c'est classique, mais dans le temps aussi. Alors j'ai pu observer le procès France Telecom / Orange d'il y a trois ans, en 2018. Les accusés et les défendants ne parlaient pas la même langue. Ils ne se parlaient pas d'ailleurs<sup>15</sup>.

- Oui le procès d'un phénomène de société.

- Moi, je trouve que c'est très injuste : cette langue critiquée de 'novlangue' est toujours plus raffinée, nos concepts toujours plus complexes et intelligents et toujours plus... responsables ! Pour penser le travail ensemble, nous avons des personnes qui s'engagent comme « architecte social »<sup>16</sup>, des « Change makers », nous créons la « Gouvernance adaptative »<sup>17</sup>.

Il reprend :

« Cette incompréhension et ces accusations du management sont tellement injustes pour ces héros d'entreprise qui s'engagent sans compter pour faire bien fonctionner l'entreprise. Tenez ! Ils vont jusqu'à mettre en place des nouveaux processus pour manager la souffrance au travail : cellules d'écoute, référents Harcèlement et Violence au travail, nouvelles loi et processus d'investigations... Alors quand je lis que ces systèmes ne sont qu'une « Organisation industrielle du désespoir » je trouve cela ingrat. Le management total ne marche pas soupire-t-il. Quelque effort qu'on fasse...

- Pourtant il n'a jamais été si triomphant ce management.

- Oui, il marche et rien ne l'arrête. Mais il produit de la casse avec ses succès. C'est à n'y rien comprendre.

---

<sup>15</sup> Sandra Lucbert a suivi le procès de mai à juin 2019 : dans son livre « *Personne ne sort les fusils* » (op. cit), elle rapporte l'incapacité de nombreux salariés à penser avec la langue « du flux » : flux financier, flux des marchandises, flux des informations, flux des pouvoirs... Et combien cette langue inféode à une pensée unique et dominante dont certains tire pleine satisfaction alors que pour d'autre, cette novlangue véhicule une pensée hermétique, inaccessible, muette, excluante.

<sup>16</sup> J'ai rencontré un brillant manager talentueux et attentif aux hommes se définir comme un « architecte social ». Il m'a expliqué qu'il crée des espaces d'expression et de développement pour ses équipes. Il avait un sourire radieux, un Apollon : ses supérieurs portaient un regard admiratif et plein d'espoir en estimant qu'il représentait 'le manager du futur'. Au cours de nos échanges, il confiait qu'il se demandait à lui-même : « comment m'émanciper de cette identité de 'good guy' sans me renier ? ».

<sup>17</sup> Le but de la gouvernance adaptative est de reprendre le contrôle sur le système politisé, pour être plus efficace, Il s'agit de lutter contre les formes de direction 'patriarcales'. Une jeune femme à la pensée créative et confiante, promotrice de la méthode m'expliquait : « Il ne doit plus y avoir de boss, mais un BOS : un But d'Ordre Supérieur. On ne doit pas viser le consensus, mais le consentement... sauf si la décision nous empêche de dormir... », concluait-elle avec beaucoup de candeur et d'authenticité.

- C'est que la culture ne va pas sans produire... ce qu'on appelle un symptôme en psychanalyse. Cela reste valable pour le collectif de la culture d'entreprise.

- On ne peut échapper à ça ? Je ne peux pas, en tant que Dieu du Management, trouver un bon rapport avec les hommes, qui ne fait pas symptôme ?

- Ce serait quoi un bon rapport ?

- Ce serait que les hommes m'obéissent sans se contester. Qu'ils soient à la hauteur de mon idéal, et qu'ils obéissent. J'aime avoir raison et gouverner. Ne me dites pas que c'est impossible ! Ne faudrait-il pas une pensée qui mette tout le monde d'accord ? Je suis certain que les chercheurs en sciences sociale, les universitaires les plus brillants des écoles de management vont réussir bientôt à trouver le management modèle idéal. Il suffit d'insister encore un peu. Ne rien lâcher. On va gagner, parole de Dieu ! Il faut me croire.

- Vous avez très envie de gagner ?

- Oui, je suis un Dieu, il m'est impossible d'accepter de perdre. Je tiens à mon image. Je n'ai pas un petit ego.

- Le symptôme a peut-être à voir avec ça

Il rumine.

- Mais tout cela c'est aussi un peu à cause des hommes qui ne sont pas à la hauteur. C'est vrai que le management a toujours le dernier mot : je suis un Dieu du commerce, c'est normal. Moi, je sais faire tout et son contraire... sans limite et sans culpabilité. Je sais être *agile* moi ! Si je malmène les hommes, c'est qu'eux-mêmes ne sont pas assez agiles : ils doivent être plus performants. Il suffirait pour cela qu'ils m'obéissent un peu plus, en se développant, en se formant, par du coaching, du team-building ou du co-développement... Ils doivent persévérer.

- J'interviens : « Persévérer ? Et non plus perdurer ? »

- Ah ! oui... persévérer ! Il rit. On entend Père-sévère dit-il, triomphant.

Je constate que M. Management se saisit des équivoques dans sa parole : il décompte ses signifiants et prend un certain plaisir dans ce transfert sur son discours.

Il poursuit :

- Et bien soit ! Père-sévère. Ce n'est pas nouveau, avouons-le, j'ai souvent rudoyé les hommes. C'est de famille ; on aime bien, nous, les Dieux, jouer avec les hommes et leur faire des misères. Les guerres, les passions, des drames... Moi, j'aime bien les guerres commerciales, la loi du plus fort – vous appelez ça néo-libéralisme je crois. Les crises et restructurations, les relocalisations et fusions... l'optimisation des résultats financiers. C'est vrai que je père-sévère.

Il réfléchit, puis :

- Mais si on regarde bien, ce n'est pas ma faute. Ce sont eux, les hommes, qui persévèrent. Ce sont eux, avec leurs egos, leurs ambitions. Ils règlent leurs comptes et leurs relations au travail en mon Nom. Ils m'utilisent pour leur domination et se plaignent de moi. J'ai bon dos ! Ils singent leur Dieu management et se plaignent d'être inhumains. Il faudrait qu'ils me lâchent un peu et que je ne sois pas au centre de leurs préoccupations.

- Ouvrir la pensée à autre chose peut-être

- Oui, mais quoi ? J'ai toujours raison.

- Vous ne voulez plus être la seule autorité pour les hommes ?

- J'en viens à la conclusion que je ne peux pas être une garantie totale pour guider les hommes : je devrais laisser la place au débat, à autre chose, oui. Même si je reconnais que je retirais plus de profit à l'époque où j'avais toujours raison : je malmenais les hommes et restais la référence quoi qu'il en coûte.

Après un moment de silence :

- J'en perd mon Latin, je n'ai plus de certitude.
- Ce trou est un bon point d'appui.

Silence. Monsieur Management dit qu'il a du mal à penser plus loin, il a mal à la tête : « Je sens parfois une lassitude, peut-être qu'il faudrait que je lève le pied. Mais c'est tout le contraire qui se produit. Tout se répète et s'accélère. Parfois, je voudrais que les hommes me lâchent. Puis-je prendre congés ? J'ai beau être le chef, j'ai l'impression que c'est eux qui persévèrent, non ? Que les hommes arrêtent un peu de croire en moi ! ».

- C'est un ordre ?
- Qu'ils se passent de moi ! C'est mon ultime Demande faite aux hommes.
- Divine...
- Oui, comment faire une demande qui ne soit pas divine ?

Il se lève en soufflant.

### **Après-coup :**

Je pensais à ce qui fait symptôme : l'insistance pour faire advenir un impossible. La névrose se nourrit du désir illusoire d'une pleine satisfaction imaginaire. Aussi, le malaise du Sujet dans la culture d'Antreprise n'est qu'une version parmi d'autres du malaise intime dans la culture en général. L'insistance pour faire du management le commandant idéal et sans partage sur les hommes est un carburant de la souffrance au travail.

Dans cette séance, M. Management se désole de lui-même. Lors de la séance précédente, il accusait la mauvaise volonté des humains qui mettait en échec les incessants efforts d'innovation managériale. Cette fois-ci, c'est bien lui-même qu'il met en cause. Il constate qu'il ne peut apporter les règles que les hommes attendent de lui au travail : il échoue à être La Garantie symbolique. Il découvre ainsi ce que veut dire « Il n'y a pas de rapport sexuel » (Lacan). Il se rend compte qu'il ne peut pas leur donner un discours aux hommes qui ne les asservit pas en même temps. M. Management met à jour le fait que l'insistance des hommes pour faire rapport entre eux *en son Nom*, produit symptôme et jouissance. L'insistance de la servitude volontaire au discours managérial hégémonique fait souffrance psychique et aboutit à une gestion inhumaine.

Qu'il est loin le confort que proposent les certitudes et bonnes intentions des managers-gourous, loin des mirages des décisions idéales supposées se fonder sur des preuves scientifiques, quantifiées, objectives... C'est l'épuisement du sens et du lien à l'Autre qui se dévoile quand le management s'érige en savoir tout puissant. Danièle Linhart écrit : « Face à l'humanisme des patrons libérateurs et pourvoyeurs de bonheur, opposer le point de vue selon lequel l'entreprise est un lieu de conflits d'intérêt peut être perçu comme rabat-joie. C'est pourtant une nécessité. »

M. Management doute alors, et une pensée inouïe émerge : faudrait-il que les hommes croient moins en lui ? Comment laisser la place au débat, à la conflictualité alors même qu'il ne sait qu'être tout puissant... Un dieu peut-il perdre sa virilité ? Être castré ?

Serait-ce une voie de progrès pour les sujets ? Ceux-ci ne peuvent faire sans un discours dans lequel trouver leur place ! Je pense au mouvement de 'féminisation' qui se produit dans la société. La chute du Père comme un ensemble 'plein'... et l'apport de la psychanalyse qui conduit à un mouvement de jouissance plus féminine, moins soumis à la règle de la norme 'mâle' imposée par les discours universels, systématiques, globalisant et pris d'exclusivité certaine grâce aux apports de la science et de la mesure évaluante. Cela affecte aussi le monde de l'entreprise.

*Où M. Management se dit perdu : il rapporte qu'il est tombé sur le concept de « Servant Leader », ce nouveau signifiant qui met le leader en place de serviteur. Il découvre qu'il est un Semblant, mis à la place d'agent... Il est impuissant à savoir sa vérité, sinon celle de se prêter comme garantie et cause de joui-sens pour les hommes au travail.*

M. Management évite de me regarder. Il s'allonge.

« Je vous avoue que j'ai découvert une invention managériale qui m'inquiète. Une nouvelle façon de nommer le modèle de manager idéal. J'en suis ébranlé. »

- Oui laquelle ?

- Servant Leader<sup>18</sup>.

- Expliquez-moi.

- Mais enfin, Servant Leader ! C'est paradoxal ! qui est l'agent ? qui dirige ? qui obéit ? Qui est serviteur ? Ce n'est pas clair. Et puis, que le leader soit au service des hommes, moi je n'aime pas du tout cette idée... moi je préfère commander.

- Mais vous êtes toujours Maître.

Il souffle, semble rassuré.

Je décide d'explorer cette piste avec lui, et ajoute : « Les hommes vous ont mis à la place de maître »

- Comment ça ? Ils m'ont mis à ma place ? Mais qui commande, mordieu ! A nouveau, c'est à n'y rien comprendre.

- Les hommes vous mettent à la place de 'faire agir', 'd'agent'.

- Mais moi je fais quoi dans l'affaire ?

- Rien, ça marche tout seul... c'est un discours.

- Et ça sert à quoi un discours ?

- A faire lien entre les hommes, à faire une langue, à s'appuyer sur le langage, à mettre en mouvement le symbolique.

- Mais tout cela n'a pas de sens

- Bien au contraire, ça a plein de sens. Le discours donne un sens de pensée, des sens obligatoires, des sens interdits, il permet à chaque homme de raconter sa place, de s'y loger, s'y asservir. D'en jouir et exister.

- Soit. Le discours pour les hommes. Mais moi là-dedans, je ne sais toujours pas ce que je suis... ils me mettent en place de Maître, ils me prennent pour modèle... Ça marche sans que je veuille quoi que ce soit ! Silence.

Puis il ajoute : « Remarquez, je ne suis pas gêné de vous le dire, mais je n'ai aucun Désir pour les humains. Ils me vénèrent, et ils ont toujours cherché à savoir ma volonté. Au point de l'inventer à ma place. Peu importe ce qu'ils attendent, de la reconnaissance ou je ne sais quoi... La vérité, au fond, c'est que je n'ai aucun projet pour eux.

---

<sup>18</sup> Traduction : *le Chef serviteur*. Le concept de Servant leadership a été popularisé dès les années 1970 par Robert K. Greenleaf, chercheur et consultant auprès de grandes entreprises aux États-Unis, qui cherchait un modèle alternatif au leadership autoritaire. Le servant leadership est une conception du leadership suivant laquelle un leader ou un manager est au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun.

Il n'y a pas de grand Autre de l'Autre pensais-je. Pas de garantie du discours, pas de garantie de ce qui fait maître pour le sujet et ni a fortiori pour la civilisation.

Il poursuit : « Ce qui est embêtant, c'est que je suis impliqué quand même. Convoqué à la place du Maître. Je suis ne suis pas dupe ! »

A part me revient la phrase de Lacan : « Le maître n'apparaît plus qu'avoir été l'instrument, le Cocu magnifique de l'histoire »<sup>19</sup>.

- Je suis insignifiant conclut-il !

- Oui, Un Signifiant, dis-je en marquant la séparation, mais pas n'importe lequel, un signifiant Maître.

- A quoi ça sert d'être maître dans ces conditions... C'est quoi un signifiant ?

- Cela permet de représenter les choses qui n'existent pas autrement qu'en pensée. Ça permet de dire sa pensée au moyen d'autres signifiants. Ça permet de dire à peu près, de faire avec le malentendu, ceci pour pouvoir s'entendre. Une approximation, une erreur utile.

- Le Signifiant Maître, moi, je suis une erreur ?

- Une erreur qui est centrale, qui permet de vous chercher, vous désirer (voir M.H Roch).

- C'est pour ça que les hommes ne cessent de me renommer ?

- C'est un mouvement, oui.

- Mais alors c'est pire ! Que penser de Servant Leader. Mais où est ma vérité ? La vérité de monsieur Management ?

- Elle n'est pas toute dite, mais plutôt mi- dite. Elle n'est pas accessible complètement, un peu en deçà des mots.

- Mais le management ment ?

- Il ne dit pas la vérité toute. Ce malentendu permet à chaque sujet de le chercher pour lui-même. Chacun répond de ce Discours de façon singulière et joue de sa demande ; chacun s'en échappe, s'en oriente, et en jouis.

- Et moi alors ? Si je ne dis pas toute la vérité, alors je suis une imposture.

- Vous servez à faire tenir le discours, à faire Semblant.

- Là, c'est trop ! Je suis un Dieu je vous rappelle

- Oui, vous n'êtes pas un homme

- Mais je suis un surhomme, je peux tout. Qu'est-ce qui me manque ? Rien !

- Un corps ?

- Comment ça ! Mais je peux rentrer dans tous les corps que je veux, prendre toutes les formes ! changer de sexe ou d'identité ! Me faire animal...

- Vous n'avez pas de limite, oui. Les hommes, ont un corps et doivent faire avec. Ils sont aussi ce corps dans la mesure où il est pris dans la civilisation et ses discours et ils s'en tirent avec le langage. Et chaque un a la responsabilité de le faire exister au monde. De faire une histoire avec ce corps. Le langage s'impose à chacun, à la fois appui et allié pour se faire une existence, mais aussi comme prison et origine d'un manque à être...

- Oui, moi, je suis sans manque, sans faille. Et c'est pour cela que je suis un modèle, un symbole, le plus puissant des maîtres ! Éternel.

- Oui, les hommes n'ont pas accès à cette complétude. Mais ils ont besoin de votre certitude. Ils jouissent à leur façon, aux prises avec vous ; ils luttent dans un discours pour une garantie d'éternité

---

<sup>19</sup> Lacan J. (1969-70), *L'envers de la psychanalyse*, Séminaire Livre XVII, Edition Seuil, p. 199.

qu'ils désirent. Vous leur apportez une garantie. Vous êtes un domicile pour leur psychisme, vous êtes tissu de leur inconscient.

- Les hommes sont fous.

- Un petit délire généralisé qui fait tenir les choses non sans votre contribution. Qui fait civilisation, son discours et son malaise.

- Les hommes sont charmants. Que faudrait-il pour aimer et désirer, jouir moi aussi ?

- Il faudrait avoir un corps

- Que je sois vivant ? La vie ? Mais... mais vous voulez ma mort !

Puis :

- Oui, la solution serait que je disparaisse... mais je suis comme l'ombre de ce théâtre de marionnettes qui agite les hommes. Les hommes es-pèrent ! dit-il en criant.

Il reprend :

- J'ai envie de mettre fin à mes jours.

- Cela ressemble à une demande d'analyse.

Et nous arrêtons là.

M. Management se relève d'un mouvement rapide. Il quitte la pièce en me jetant un dernier coup d'œil au moment de sortir. J'y perçois comme une ombre dans son regard. Il part en colère, intranquille surtout. Un colosse aux pieds d'argiles. Il se sent incomplet. Je ne sais pas si je le reverrai. Mais c'est un moment essentiel. Il est tombé sur un nouveau savoir, il a pointé son rôle de Semblant dans un discours qui fait lien social, au travail.

### Après coup :

La parole de M. Management progresse vers un questionnement existentiel. Il se heurte à une énigme au sujet de son identité. Le signifiant Servant-Leader qui le nomme le déloge de sa place dominante. Le discours du maître dans lequel il régnait sur notre civilisation n'est plus clair... Le sens que donnait ce discours est devenu vaporeux pour les hommes au travail... Monsieur Management perd en autorité, il est affublé d'un Semblant absurde. Il ressent une inquiétante étrangeté.

M. Management fait ainsi l'expérience au niveau du travail du fait que le discours du maître, qui organisait jusque récemment la société, perd de sa consistance symbolique. N'entend-on pas la plainte et la revendication de la perte d'autorité de façon généralisée ? Monsieur management, lui aussi, perd du sens pour les hommes. Il ne fait plus lien collectif... Perdant son assurance et son caractère d'exception, il semble pour la première fois en quête de son propre maître ! Cherche-t-il une garantie ? J.A. Miller a pu dire que nous vivons désormais dans un monde où nous avons **la garantie que l'Autre qui n'existe pas**<sup>20</sup>. Monsieur Management espère-t-il à son tour ? Si ce scénario ironique était avéré, que dire des hommes qui s'orientaient du discours du Maître ? Désormais... quelles règles au travail ? Quelle place pour le travail ?

Dans le même temps, le travail est devenu un questionnement plus vital que jamais. M. Management constate qu'il n'a fait que gagner son emprise sur les hommes. Le travail renchérit son injonction sur les hommes : travaille ! M. Management voit bien que les hommes se soumettent plus que jamais à son injonction. Il donne des ordres, encore et toujours. Un **discours du maître qui est increvable** (comme le dit Lacan), qui maintient sa **domination** : « Exploités ou non, les travailleurs travaillent (...). Le travail n'a jamais été autant à l'honneur depuis que l'humanité existe. Il est même exclu qu'on ne travaille pas » (Livre XVII du séminaire de Lacan).

---

<sup>20</sup> Jacques-Alain Miller et Éric Laurent ont prononcé en 1996-1997 le cours « L'Autre qui n'existe pas et ses comités d'éthique »

A l'heure du Servant-leader, M. management ordonne aux hommes de travailler, sans garantir le sens ! Il est impuissant pour guider les hommes ; il ne sait plus faire maître du bon sens, qui régule les liens et investissements au travail. Évaporer le Maître au travail ! Il se produit ainsi une vague nouvelle de souffrance au travail : burn-out, épuisement... Le travail est le lieu d'asservissement toxique et qui réitère les plaintes sociales du harcèlement, de la violence.

Le discours au travail qui soutenait M. Management change de nature : il est de plus en plus colonisé par un autre discours, celui que Lacan appelle le Discours Capitaliste. Lacan le dit avec ces mots : « Je parle de cette mutation capitale, elle aussi, qui donne au discours son style capitaliste » (Livre XVII du séminaire de Lacan). Le management est pris dans la logique d'une mutation où il n'y a plus de vérité qui fait lien entre les hommes. La vérité symbolique du Discours du Maître Capitaliste est introuvable, mais elle insiste sous forme des « petites lettres » (comme Lacan appelle les mathématiques) : mesure de croissance, courbe, statistique et d'évaluation infinie (soutenu par la science toute puissante). Avec le Servant Leader, le discours du management écarte le sens, au risque de devenir une pure injonction à jouir et atteindre les objectifs... Un signifiant sans signification, pure jouissance... vers une satisfaction du toujours.

M. Management est réduit à un nom-gadget ! Servant Leader... Il sent que son autorité s'évapore pour les hommes au travail. Il constate que désormais les hommes jouissent de lui de façon débridée, en revendiquant son nom, sans pour autant croire en lui. Il devient un chancre dans la civilisation, une perturbation qui envahit les vies vidées du sens qu'il donnait ; il ne fait plus lien entre les hommes. Il ne garantit plus le salut, ne donne plus une place, est rarement une raison de vivre.

En fin de séance, Management est angoissé, il voudrait disparaître. Lui qui ne sait que commander, il n'est plus un repère pour les hommes. Disparaître ? Ou rejoigne les hommes ? Il envisage même de mettre fin à ses jours... **Cette vacillation est-elle un moment fertile pour que M. Management entame une psychanalyse ?**

M. Management n'est plus dupe d'un Discours du Maître qui est de plus en plus léger. Il sent qu'il erre ! Sans Désir, quelque chose de plus en plus réel émerge, impossible à refouler... à nommer. M. Management commence à y mettre du sien dans ces séances... Il saisit que quelque chose ne cesse pas de ne pas s'écrire, en deçà du bon sens. Il se sent impliqué dans ce qui ne va pas, va-t-il aller y voir du côté du malaise ? Est-il prêt à angoisser pour que quelque chose d'inouï s'écrive de sa jouissance ? Va-t-il entrer dans le discours analytique ? Le signifiant Servant-Leader va-t-il est le signifiant du transfert ? Si tel est le cas, il faudra que je réfléchisse au coût des séances !

|                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Séance 6 « Que pouvons-nous faire pour les hommes en entreprise, monsieur l'Analyste ? » demande M. Management |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Où l'on entend M. Management demander quelle est la place de l'analyste : le discours de la psychanalyse peut-il avoir un effet sur le malaise dans l'Entreprise ? Et où M. Management disparaît, non sans faire une promesse à l'analyste, celle de continuer à faire Semblant.*

M. Management ne vient pas à sa séance. Pourtant il est présent. Je pense à lui. Et ce faisant, c'est lui qui me transporte à nouveau dans les couloirs du musée du Louvre. Je suis ramené face au tableau représentant Monsieur Management, drapé en Mercure Olympien.

- J'ai mal dormi dit-il. Ces rencontres m'ont 'mis au travail', comme vous dites. Cet espace d'association libre produit des effets inattendus, je dois le reconnaître. Je vous ai fait venir à moi car j'ai des questions à vous poser. Merci d'avoir accepté. Vous pouvez quelque chose dans ma situation ?

- Ça dépend, *Che Vuoi* (que voulez-vous) monsieur Management ?

- En réalité, pas grand-chose. Vous m'avez enlevé certaines illusions. Je suis pris dans un discours qui fait lien entre les hommes. Je vous avoue que je suis un peu déprimé de savoir cela. Je me trouve

un peu factice, un peu lisse d'être un Semblant. Ça manque d'épaisseur. Vous avez raison, il ne me manque rien : je glisse d'un signifiant à l'autre (je remarque qu'il reprend mon vocabulaire). Tenez, j'ai trouvé sur internet une formation pour être « Manager Post Covid » : c'est sans fin les suggestions permanentes, les bonnes pratiques à appliquer en mon nom. Je suis 'agile' comme on dit dans la langue du management. Indéboulonnable, en vérité, à ma place de Maître au service de la 'bonne gestion'.

Puis :

- Je n'ai pas besoin d'une analyse. En réalité, ce sont les hommes qui m'inquiètent, avec leur management en roue libre. Leur lien avec moi semble débridé, et ne vise plus que la satisfaction du profit illimité faisant fi d'autre loi. Perversion vous dites je crois ?

- Une version qui dénie le père

- Oui. Notre rapport file un mauvais coton. Autrefois les hommes croyaient en moi, aujourd'hui, ils exigent de ma part une satisfaction sans borne ! Je suis devenu omnipotent, un tyran du chiffre... Suis-je désormais le seul Dieu-le-Père ? Suis-je l'objet d'un nouveau monothéisme, en...

- ... Pire ?

- Oui, ils ont fait de moi pire qu'un maître patriarcal. Je vois bien qu'en mon nom, les hommes s'isolent les uns des autres derrière ce discours de réussite personnelle sans faille, de responsabilisation à la réussite individuelle toujours plus étendue. En tant que management, j'amène toujours plus de normes et de bonnes pratiques à appliquer sans espace de 'je'.

Il poursuit :

- Et j'ai trouvé, sur internet, un manager qui expliquait comment engager les collaborateurs dans « le nouveau normal »<sup>21</sup>...

Je coupe ici :

- Norme-mâle<sup>22</sup> ?

- J'étais sûr que vous seriez irrévérencieux ! Vous vous moquez de ce qui domine. Vous êtes contre la norme, contre le mâle, contre le Père, contre les Maîtres, contre moi. Contre le discours du Maître.

- Pas tout à fait. La psychanalyse c'est l'envers du discours du Maître, on pourrait dire.

- C'est ça ! La psychanalyse, c'est l'ennemi des entreprises. Vous êtes contre les managers et le management !

- La psychanalyse est subversive, pas révolutionnaire<sup>23</sup>

- Quelle est la différence ?

- La psychanalyse est du côté du Sujet. Celui de l'inconscient.

- Mais un Sujet de l'inconscient, si ça existe bien, c'est tout le monde qui en a un, non ? Tous ceux qui sont dans le collectif du travail : qu'ils soient managers, leaders, dirigeants, techniciens, employés, ouvriers... tous les travailleurs.

---

<sup>21</sup> « *Le nouveau normal accélère l'intégration de changements de paradigme dans le quotidien de l'entreprise et de ses collaborateurs.* » (Sic) Michaël Bentolila, CEO et co-fondateur InsideBoard

<sup>22</sup> Lacan J. (1972), *L'Étourdit*, in *Autres Écrits*, Paris, seuil, 2001, p.479. Lacan indique que le patriarcat est devenu insupportable, et jouant de l'équivoque, avec un jeu de mot, pointe que le « normal » est devenu avant tout « norme mâle ».

<sup>23</sup> « *La psychanalyse n'est pas révolutionnaire, mais elle est subversive, ce qui n'est pas pareil, (...) à savoir qu'elle va contre les identifications, les idéaux, les signifiants Maîtres* » in Lacan et la politique, Entretien avec J.A. Miller, Ed. Cités, n°16, 2003/4, p. 118, cité par Hervé Damase dans *Comment s'orienter dans la clinique*, Le Champ Freudien éditeur, Collection Le paon, p.32



- Précisément. C'est l'éthique de la psychanalyse de supposer l'inconscient, quelle que soit sa place dans l'entreprise, dans la société. Mais cet inconscient est insu, caché la plupart du temps. Seule la psychanalyse le convoque, cet inconscient, et écoute son sujet, dès lors que la souffrance le presse d'une parole singulière : une parole qui fait entendre un envers du langage du Maître qui la constitue et la recouvre *normalement*. La psychanalyse vient aider un sujet à questionner le discours inconscient qui fait maître pour lui, dont il s'étaye. La langue, par sa structure, véhicule ce discours du maître, que ce soit celui de l'entreprise, de la famille, ou de la société. Aussi, en questionnant la langue, les signifiants, la psychanalyse conduit à extraire un savoir qui est nouveau, décollé des identifications, des fantasmes qui constituent le discours inconscient.
- L'envers, ce n'est pas le contraire ou l'opposé ?
- C'est comme l'isolation de quelque chose qui fait tenir l'endroit. L'envers est ce qui noue les choses en se servant de l'endroit. Le discours de la psychanalyse donne accès à un éclairage sur le discours qui fait Maître, et ça produit un effet sur la place du sujet dans son discours.
- La psychanalyse est un discours elle aussi ?
- Un discours qui ne serait pas du Semblant, sans signifiant Maître.
- Et bien nous y revoilà ! Couper la tête du Maître !
- La tête du discours ! Pas celle de la réalité mais celle niché dans le discours, qu'elle soit symbolique ou imaginaire. La psychanalyse permet de passer d'un Maître quand celui-ci fait souffrir à un autre Maître, pas tout puissant, moins impérieux.
- Oui mais pour l'entreprise ? Qu'est-ce que peut la psychanalyse ? Il faut bien un ordre, une discipline ? Un Discours qui organise et dirige ?
- En étant un recours contre les personnes en souffrance de ce qui fait Maître pour elles, elle apporte sa pierre, œuvre pour mettre en mouvement le discours de la civilisation et sa norme. Un recours contre les pathologies de la norme lorsque son règne fait emprise chez certains sujets. La possibilité d'entendre dans sa parole une vérité singulière qui demande à être entendue sans trop de souffrance et qui a fait symptôme jusque-là. S'extraire de la domination de la norme-mâle quand sa domination, en la décomplétant. C'est pourquoi, travailler les sujets, c'est travailler la culture<sup>24</sup>. La psychanalyse autorise les Sujets à exister dans le social, hors la norme : en entreprise, c'est de l'espace pour les leaders femmes, les minorités, la diversité des singuliers...
- Et comment elle fait cela la Psychanalyse puisqu'elle est un discours ?
- C'est un discours qui écoute les corps parlants : pas seulement l'énoncé, mais le corps qui énonce. Un discours qui réconcilie le corps et la parole de celui qui y cherche un savoir nouveau pour lui. Sans se référer au discours de la norme, les dualités fort/faible, homme/femme, diplômé/non-diplômé...
- Mais s'indigne-t-il, cela ne peut pas changer la société<sup>25</sup> !
- La psychanalyse aide ceux qui lui parlent à faire bouger le Maître de son inconscient. Mais elle n'a pas de solution sociétale, valable comme nouveau Maître pour tous. Faisant cela, elle aide à lutter contre les interdits de penser, les sens uniques de la pensée. Elle introduit à la conflictualité. Mais la psychanalyse n'apporte pas une réponse alternative qui enchante le monde : la psychanalyse n'est

---

<sup>24</sup> Dans *Malaise dans la Culture*, il indique que le Surmoi individuel se constitue à partir de l'introjection des interdits sociétaux, de la morale de l'époque. « *Le Surmoi d'une civilisation, comme celui de l'individu instaure de sévères exigences idéales et qu'en n'y satisfaisant pas l'on s'attire en punition une angoisse de conscience* » in *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.167

<sup>25</sup> Brousse M.H (2021) in Lacan Web TV (LWTV) vidéo « Les modes du sexe » : « *Ce qu'effectue la subjectivité de notre époque, c'est de couper entre le corps et le parlant (JAM). Il y a un mouvement dans le discours de notre époque qui sépare le corps du parlant. La perspective de la psychanalyse est de maintenir liés le corps avec le parlant* ». Voir aussi Brousse M.H. "Mode de jouir au féminin", Paris, Ed. Navarin, Novembre 2020

pas un discours du Maître. Mais elle le met à la question, le dialectise, le dégonfle pour les sujets qui s'y ouvrent. Le discours analytique, comme envers du discours du maître permet de s'extraire de la partition qui fait norme-mâle (bien/mal). Il peut aider un sujet à sortir de la répétition qui se cogne contre le langage de l'Autre. Il peut ainsi faire advenir du neuf dans la façon d'investir sa pulsion. Il écoute les corps qui essaient d'ex-ister au-delà des normes. C'est d'un discours trop fort, intransigeant qui fait souffrance. Un maître inconscient qui est sans reste, hégémonique, surmoïque.

- Faut-il être moins fort ?
- La psychanalyse peut permettre au sujet de se départir d'une norme trop mâle.
- Être une femme ? Moi !
- Ne pas être trop pris par le viril totalitaire. La règle comme réponse à tout.
- Faire une psychanalyse, c'est faire bouger le Maître ?
- Il y a de ça, en faire un partenaire pourrait-on dire
- Être sujet de ce qui fait Maître ? C'est ça l'idée du Servant Leader ?
- On ne peut le définir complètement ... Le Féminin ne s'approche que voilé dans le fantasme du règne du Maître masculin<sup>26</sup>...

Monsieur Management me dévisage :

- Et vous, alors, vous ne vous sentez pas concernés par la souffrance que vous entendez ? Cela vous convient d'être confortablement installé à écouter la souffrance au travail ?
- Effectivement, à écouter les corps, on a envie de s'engager... mais militer ce n'est plus de la psychanalyse, c'est de la politique, c'est une lutte contre d'autres qui résistent dans le social. En effet, la psychanalyse n'est pas étrangère à cette forme d'engagement en offrant à ceux qui pour exister ont besoin de trouver de quoi résister à une pensée qui les domine inconsciemment dans le langage – y compris celui du management. Faire chuter le sens du Discours la joui-sens d'un discours plein, identitaire qui doit se décompléter pour être moins dominant.
- C'est donc cela, il faudrait que je disparaisse, que je mute... ! Que je fasse une analyse ? Que je laisse ma place de Maître ? Au nom de quoi faudrait-il que je fasse cela ?
- Au nom de l'amour peut-être ? Je pensais à la phrase de Lacan : « L'amour, c'est quand la jouissance condescend au Désir »<sup>27</sup>.

Interloqué, il me regarde et reste quoi.

- L'amour ? Vous voudriez que j'aime les hommes ? Aimer les hommes, tellement irrationnels ? Tellement insatisfaits ? Je suis fait pour être aimé des hommes. Et puis j'ai bien compris maintenant qu'il y a un rapport impossible entre les hommes et moi. Pourtant, en tant que maître du discours, je sais qu'ils comptent sur moi pour régler le collectif travail...

De sa position de Maître, il pressent l'impossible de suffire à faire tenir un discours qui ne serait pas du Semblant. Je décide de le soutenir :

- C'est le lot de la psychanalyse et son éthique que de s'orienter dans ce travail impossible, de se coltiner cet objet impossible.
- Quel est son objet impossible ?
- Celui de renouer le corps et le discours qui l'habite.

---

<sup>26</sup> Lacan J. (1972) : « Je crois en la jouissance de la femme en tant qu'elle est en plus, à condition que cet *en plus*, vous y mettiez un écran avant que je ne l'aie bien expliqué » in Séminaire XX, Encore (1972), Paris, Seuil, 1975, p.71

<sup>27</sup> Lacan J. (1962-63), Le Séminaire, livre X, L'angoisse, Paris, Le Seuil, 2004, p. 209.

- Moi je n'arrive pas à satisfaire les hommes, je leur suis utile et en même temps je les rends dingues : un malaise dans la culture d'entreprise...

- Vous avez votre place ici, mais peut-être pas en tant que patient.

- C'est à eux d'élaborer une meilleure place pour leur maître. C'est eux qui m'adulent, me nomme Leader 2.0 et me cherchent sans cesse. Qu'ils fassent une psychanalyse ! dit-il en criant presque.

Cette demande résonne dans le silence. Nous sommes dans ce grand couloir, au Louvre. Il se fait tard. Le déconfinement tant attendu va arriver enfin et permettre aux amateurs de visiter le musée. Des admirateurs de belles peintures, de belles histoires vont se presser devant Mercure et les autres. Mon dialogue avec Mercure touche à sa fin. Après le temps de comprendre, vient le moment de conclure. Je décide de lui faire une proposition :

- Cher Mercure, coopérons ! En tant qu'analyste, j'écoute les corps de ceux qui souffrent en entreprise, et qui parlent de leur rapport douloureux à leur Discours. De votre côté, ce que vous avez à faire est simple : être présent quand leur parole vous convoque. Il vous faut accepter dignement d'être questionné par ceux qui s'engagent dans une analyse et qui, empêtrés dans leur vie au travail, doivent démêler leur rapport à vous.

- Oui, je veux bien être là quand ils me convoquent. Je sais que nous sommes liés : je suis leur guide. J'aimerais bien en avoir un parfois, moi aussi, un guide ; mais il ne faut pas que quiconque sache que je suis un peu perdu, sans repère ; j'ai retenu la leçon, je fais Semblant, c'est ce qui compte. Bon, je ne vais pas faire une psychanalyse, je vais rester immortel. Mais Pour le salut des hommes, je vais me mettre au travail.

- C'est ça, soyez-là, leur Servant, quand ils évoquent leur discours du Maître. En particulier quand celui-ci prend les habits de la culture d'entreprise : celui de la comédie humaine au travail.

- Par Jupiter, je me sens remonter sur scène, prêt à jouer un nouveau rôle. Oui, je serai là, au nom de mon envers ! Par amour pour mon envers, mon avenir féminin, dit-il en riant.

## Après-coup

Mercure sait que le discours psychanalytique entaille son statut immuable. Mais en même temps, le discours psychanalytique, envers du discours du maître, le met en mouvement. La porte refermée, je me demande s'il allait va venir consulter. Le plaisir de cet inouï allait-t-il avoir des effets sur Mercure ?

Il n'est pas revenu en tant que patient. Mais j'ai l'intuition, la croyance qu'il revient en séance, dans le transfert des patients, pour mettre les hommes au travail. Depuis cette rencontre, quand j'écoute des personnes qui sont en souffrance au travail, je sais qu'il est là. Dans la parole des patients, il est là, et je lui ai donné le nom d'*Antreprise* : il est le discours du sujet dans l'entreprise. Et j'aime à penser que l'on co-o-Père, lui et moi. Discours du Maître et Discours de l'Analyste. Nous œuvrons ensemble lorsque j'écoute la parole du patient s'adressant à son Autre, à Mercure.

Dans l'espace de l'association libre, au nom de la psychanalyse, il acceptait qu'on se serve de lui. Auguste, il condescendait à se risquer, à être mis en mots, en question, à être déplacé, déboussolé, voire mis de côté... Ceci n'était-il pas par *amour* du discours psychanalytique ? Il avait envie de vérité, un amour pour le savoir mis à une place où la vérité reste vide. Il semblait prêt à faire de la place pour le féminin me disais-je. Pourtant, il ne savait pas ce qu'il allait dévoiler. Une autre forme de jouir, en plus, qui ne serait pas du viril ? Il se savait éternel, en tant que discours inconscient. Et il a choisi de faire de son éternité un partenaire pour lui-même. Il se savait éternel, que les patients soient du côté de l'inconscient masculin ou qu'ils accordent de la place à la révolution du féminin, c'est-à-dire à ce qui échappe au tout masculin, qui échappe à son Père Jupiter ?

Le tableau de Mercure est toujours au Musée. Je concède que tout cela est un rêve, qu'il s'agit d'une formation de l'inconscient. Cet imaginaire donne plaisamment forme à mon Désir de discours analytique. Et lorsque j'écoute les patients, c'est comme s'il il apparaissait. Dans l'énonciation des patients, il se montre dans ses Semblants, pour que les hommes représentent les scènes dans lequel

ils se voilent et se révèlent<sup>28</sup>. Il alimente l'imaginaire dans lequel les sujets se décrivent lorsqu'ils parlent de leur rapport mouvementé avec monsieur management, qu'ils mettent en place de Maître.

D'un malaise qu'il m'a adressé la première fois, lors de notre rencontre, Mercure a accepté d'être mis en question par les hommes : « Che vuoi, monsieur Management ? » : une question que chaque homme en souffrance, à partir d'une réalité au travail vient interroger. Il a choisi de rester à sa place, et à chaque fois que je reçois des personnes qui cherchent à se dépêtrer de leur mal-être au travail, je sais que monsieur management est là, Discours de l'Autre. Finalement, il fait toujours Semblant.

## Épilogue

Aujourd'hui, c'est dans une tentative de psychanalyse en extension que je reçois des personnes en souffrance. La psychanalyse, comme recours contre les pathologies de la norme mâle, telle qu'elle est véhiculée dans le monde du travail.

Je ne veux pas changer le management. Mais j'ai le désir d'une psychanalyse ouverte sur le réel social, de faire quelque chose de l'héritage de la psychanalyse dans la cité. Dans le collectif au travail, cela correspond à entendre le discours du management à travers le malaise de ceux qui s'y repèrent, pour leur permettre de le subvertir. Écouter la parole des parlêtre dans l'Antreprise.

Pour conclure revenons directement à la question du colloque : « Le management, maintenant ? ». Je répondrais par une hypothèse de recherche. Partant du fait que le Discours du management a la garantie que l'Autre n'existe pas, et qu'il est lui aussi en quête de père, peut-on considérer qu'il en est à un stade d'adolescence ? Qu'en est-il du père dans le management ? Plus largement, les hommes ne peuvent faire sans loi, hors discours du maître : comment avancer dans une révolution sans fin, moins virile, moins totale<sup>29</sup>.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- Brousse M.H. "Mode de jouir au féminin", Paris, Ed. Navarin, Novembre 2020
- Freud S. (1921) Psychanalyse des foules et analyse du Moi, Quadrige, PUF, 2019
- Freud (1923), Le Moi et le Ça, Petite Bibliothèque Payot
- Freud (1926), Inhibition, symptôme et angoisse, Quadrige, PUF, 2009
- Freud Sigmund (1930), Le malaise dans la culture, Éditions Le Monde - Flammarion
- Herfray Charlotte, Les figures d'autorité, Éditions Erès-Arcanes, 2008
- Lacan Jacques (1962), Le séminaire livre X, L'angoisse, Paris, Le Seuil, 2004
- Lacan Jacques (1964), Le séminaire livre XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1969) Le séminaire livre XVII, L'envers de la psychanalyse, Seuil, 1991
- Lacan Jacques (1972) Le séminaire livre XX, Encore, Seuil, 1975
- Linhart Danièle, L'insoutenable subordination des salariés, Erès 2021
- Lebovits-Quenchen Anaëlle, Actualité de la haine », Navarin Éditeur, 2020
- Lucbert Sandra, Personne ne sort les fusils, Seuil, Fiction et Cie, 2020
- Pommier G., Féminin, Révolution sans fin, Pauvert, Edition Fayard, 2016

---

<sup>28</sup> Lacan, J (1964-65), Le Séminaire, Livre XI *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Seuil, Paris, 1973, p.97 séance 'Qu'est-ce qu'un tableau ?' du 11 mars 1964

<sup>29</sup> Pommier G. *Féminin, Révolution sans fin*, Pauvert, Edition Fayard, 2016

Zaltzman Nathalie, De la guérison psychanalytique, Épîtres, PUF, 1998

**Ouvrage collectif**

Comment s'orienter dans la clinique, Coordination Guy Briole, Le Champ Freudien éditeur, Collection Le paon, 2018

**Revue**

La Cause du Désir, Travailler ! n°99, juin 2018

La Cause du Désir, Sortir du discours capitaliste, Navarin Éditeur, n°105, juillet 2020

# Le travail, essai d'une topique du sujet et du groupe au travail

Marc LASSEAUX

Psychanalyste

Praticien en institution

**Résumé:** Aborder le management et ses fondements par le travail permet de situer la place de l'individu et du groupe par rapport à trois instances du travail :

- Le travail comme demande performative de l'organisation,
- L'objet travail subjectivé par l'employé,
- Le groupe, ses fonctions, ses réalités psychosociales.

Le propos normatif du management organise de l'opérationnalité à partir d'une fonctionnalité pratique de l'organisation, son découpage technique et économique, les rôles demandés aux différents groupes et niveaux de responsabilité des employés. Une norme indique qu'il y a indifférenciation et invisibilisation de ce qui fait particularité, singularité, réalités différentes de ce que la norme du management promeut comme discours et intentionnalité. Le leadership y est souvent appelé pour entraîner des équipiers à la meilleure performance possible, au moindre coût économique et social.

Nous revisitons ce propos normatif par les réalités psychiques de l'individu engagé dans un travail-objet de reconnaissance et du regard de l'Autre, de l'idéal d'un choix de métier initial, et de ce qui fait attachement d'un individu à un groupe. Nous revisitons le groupe, souvent appelé équipe, de ses fonctions imaginaires et symboliques, et interactions complexes entre personnes. Au terme de la communication, nous introduisons un questionnement sur le corps au travail, ses effets d'investissement énergétique somatique et psychique. Enfin, travail et politique ayant partie liée, nous posons l'hypothèse d'un *groupe au travail* qui ne serait pas auto-centré par son opérationnalité et par la normativité d'indifférenciation, mais possiblement traversé par les luttes et conflits sociétaux contemporains multiples.

**Mots clés:** Management - Travail performatif - réalités psychosociales du travail - sujet et objet du travail - mythe groupal - psychisme du groupe

**Abstract:** Approaching management and its foundations through work allows us to situate the place of the individual and the group in relation to three work bodies:

- Work as a performative demand of the organization
- The work object subjectified by the employee
- The group, its functions, its psychosocial realities.

The normative purpose of management organizes operationality from a practical functionality of the organization, its technical and economic breakdown, the roles required of the different groups and levels of employee responsibility. A norm indicates that there is indifferenciation and invisibilization of what makes particularity, singularity, realities different from what the management standard promotes as discourse and intentionality. Leadership is often called upon to train team members for the best possible performance, at the lowest economic and social cost.

We revisit this normative statement by the psychic realities of the individual engaged in a work-object of recognition and the gaze of the Other, of the ideal of an initial choice of profession, and of what makes an attachment of a individual to a group. We revisit the group, often called a team, its imaginary and symbolic functions, and complex interactions between people. At the end of the communication, we introduce a questioning of the body at work, its effects of somatic and psychic

energy investment. Finally, work and politics being linked, we hypothesize a working group that is not self-centered by its operationality and by the normativity of indifferenciation, but possibly crossed by multiple contemporary societal struggles and conflicts.

**Keywords:** Management - Performative work - psychosocial realities of work - subject and object of the work - group myth - group psyche

## **Cadre de la Recherche**

Depuis une vingtaine d'années en institution comme en entreprise, nous entreprenons une recherche en psychanalyse et sciences sociales qui s'appuie sur un terrain : celui des populations rencontrées et pour lesquelles un travail d'intervention clinique est relayé par un après-coup de l'analyse des réalités à l'oeuvre, comme hypothèses de travail confortant ou remettant en cause les acquis de la recherche.

Cette recherche - terrain prend appui sur une triangulation entre ce qui est à l'origine de notre démarche : le sujet de l'inconscient dans la perspective du lien au travail, et ce qui vient après : le sujet situé dans un groupe et une institution. Cette position inaugurale du sujet de l'inconscient trouve son fondement dans les premiers temps de notre exercice psychanalytique thérapeutique, et de son extension en accompagnement individuel au travail. Au fur et à mesure de l'exercice de cette position, nous nous sommes décentré de cet héritage de la position thérapeutique, car elle ne peut rendre compte du passage entre le sujet et le groupe. L'intervention en institution auprès de groupes nous a mis en situation de changer substantiellement de cadre. Les réalités que nous rencontrons introduisent d'une part une instance : le groupe dont nous considérons les fonctions et spécificités, ce qu'il représente et vectorise entre les sujets pris dans leur histoire personnelle et subjective, et l'institution traversée par des injonctions, demandes et cadres normatifs de la société et donc du politique. En réponse l'institution décrète et organise ses normes propres qui ont rapport avec son histoire, son cadre idéologique, et l'interprétation de la superstructure : la loi, les demandes et cadres normatifs. L'adaptation produit ce qu'on appellera un cadre de management au sens où il condense les enjeux, les contraintes et les réponses interprétatives de l'institution. Les types de réponse relèvent d'un discours et d'un agir opératoire. Du côté du discours, il s'agit d'une scène sociale, c'est-à-dire d'un discours à l'adresse des employés, sur lequel l'institution prend appui pour faire valoir la position qu'elle occupe.

Le cas que nous déployons en fin de communication présente le champ de réflexion de directrices et de directeurs d'établissements d'une institution médicosociale et sociale, autour de la technicisation de leur fonction, qui peut parler à des dirigeants et cadres du secteur marchand. Car pris dans les modèles d'un management opératoire, ceux-ci voient les fonctions symboliques et l'humanisation de la responsabilité - c'est-à-dire de la responsabilité de l'Autre - se restreindre à quelques bonnes pratiques généralistes et à un technicisme gestionnaire.

## **Organisation de la communication**

Pour expliciter la clinique du sujet au travail et de la topique que nous proposons, nous revisitons tout d'abord la norme managériale pour en poser les fondements, et introduire les différences épistémologiques que nous présentons, autour d'une clinique du sujet et du groupe.

Pour la rendre tangible, nous prenons appui sur deux cas :

- . Pour la clinique du sujet, le cas d'un jeune contremaître travaillant dans la presse quotidienne régionale.
- . Pour la clinique du groupe, le cas de directeurs et de directrices d'établissements médico-sociaux.

En fin de communication, nous ouvrons une réflexion sur l'engagement du corps dans le travail, ses métaphores, dont la notion groupale de « corps social ». A propos de ce qui fait corps social, c'est-à-dire appartenance et identité, nous évoquons le passage de la notion de classe ouvrière ou de travailleurs, comme agrégeant une position et une condition sociales dans la société, à l'émergence de groupes d'identité minoritaires comme nouvelle modalité d'appartenance sociale.

## Plan

### 1 - De la topique et de la clinique, définitions et repères

### 2 - Le travail comme demande normative de l'organisation

2.1 - Du management, de son paradigme

2.2 - De la froide définition du travail normatif

2.3 - Du management au travail : choix d'une clinique

### 3 - Du travail normatif à la subjectivation du travail

3.1 - La scène sociale du travail

3.2 - Les trois instances du sujet au travail

### 4 - Le groupe, ses fonctions, ses réalités psychosociales

4.1 - De l'équipe et de l'approche fonctionnaliste du groupe

4.2 - Groupe et psychanalyse en extension

4.3 - Cas : directrices et directeurs en questionnement sur leur responsabilité

### 5 - Le corps au travail

### 6 - Notes complémentaires à propos du Travail et des réalités sociales

### 7 - Bibliographie

## 1 - De la topique et de la clinique, définitions et repères

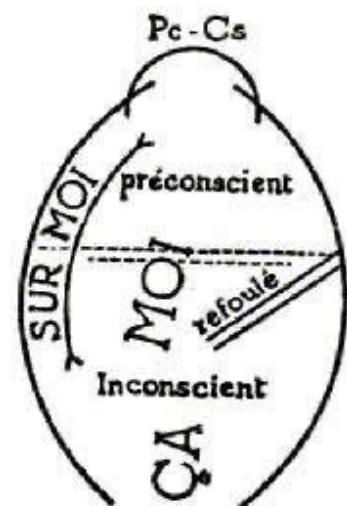
### De la topique en psychanalyse

Topos, du grec τόπος, un lieu, un endroit précis. En psychanalyse, une représentation de l'appareil psychique. « Dans la métapsychologie freudienne, le terme de topique désigne une description spatiale de l'appareil psychique. La première topique distingue et situe Inconscient, Préconscient, Conscient, la seconde topique différencie et oppose Ça, Moi, Surmoi. » \*1

La psychanalyse, dépourvue de schémas, encore moins des modèles, fait toutefois référence à quelques représentations de découvertes qui participent d'une théorisation de l'appareil psychique.

Ainsi Sigmund Freud a-t-il produit deux topiques, l'une en 1895, la seconde en 1920. Cette dernière théorise les trois instances psychiques du Ça : le réservoir de pulsions, le Moi : lieu de passage de la libido, des investissements et désinvestissements d'objets, et le Surmoi, l'instance de contrôle social issue des injonctions incorporées par le sujet. Le conflit psychique, au sens du conflit interne, s'organise par des oppositions entre instances du fait que l'inconscient et son réservoir de pulsions ne sont pas accessibles au sujet, sauf dans la cure analytique, le Moi se « débrouillant » non seulement avec le Ça, mais également avec le Surmoi, instance répressive de la pulsion.

Pour représenter le sujet au travail, et les instances qui s'y rapportent, nous avons produit un schéma de triangulation (voir page 10) entre *l'agent économique*, c'est-à-dire l'employé dans le lien de subordination et l'obligation qui lui est faite de produire un travail performatif, *le sujet social* comme instance groupale d'appartenance, et *le sujet désirant* en ce que le travail, objet de nécessité économique (un revenu) se double d'un objet de désir : l'Autre : un choix de métier, de secteur d'activité, d'institution ou d'entreprise, projection imaginaire et symbolique sur le groupe et l'institution. Dit autrement, le sujet produit des affects qui affectent le travail (au sens où le travail fait objet de subjectivation). Les trois instances font conflit du fait qu'elles mettent en jeu contraintes





et désir, singularité, norme et appartenance. Comme l'indique Charlotte Herfray dans son ouvrage « la psychanalyse hors les murs » \*2, les sujets habitent les institutions. Dès lors, ils portent les conflits. Ceux-ci affectent les sujets, transformant des conflits structurels en conflits inter-subjectifs dont l'intensité de certains peuvent être qualifiés de conflits passionnels.

C'est autour de ces réalités décrites que s'organise *la clinique du sujet et du groupe au travail, en lien avec l'institution*, ses dimensions organisationnelles et symboliques, son discours. La clinique, si elle est empirique parce qu'issue de ce qui se manifeste, s'entend, s'observe se construit comme appareil théorique du fait qu'il y a des causes et des effets, des mécanismes comme des structures et méta-structures de l'institution ou de l'entreprise qui agissent et affectent sujets et groupes.

## **2 - Le travail comme demande normative de l'organisation**

### **2.1 - Du management, de son paradigme**

*Le management, en tant que discipline*, pense l'organisation par ses déterminants technico-économiques, des territoires d'opérationnalité et de culture alliés à une division du travail.

. Par déterminants technico-économiques, entendons que, quelle que soit la conception d'une organisation, le paradigme qui la sous-tend conjugue des caractéristiques spécifiques et des déterminants contingents. Les caractéristiques spécifiques ont trait à l'objet social d'une organisation, à son histoire et à sa culture. Du côté d'un contingentement, se trouvent les lois : la loi en tant qu'appareil juridique sous l'autorité duquel une organisation est obligée, et la loi économique qui, elle, se réfère pour partie à un appareil juridique : le plan comptable, les obligations fiscales et sociales, et pour une autre partie à des pratiques, mettons à une bonne gestion, ainsi qu'à des objectifs financiers déterminés par la superstructure : la gouvernance.

\*1 - Roland Chemama et Bernard Vandenmersch (2009), in *dictionnaire de la psychanalyse*, Larousse in extenso, page 573

\*2 - Charlotte Herfray, (1993), *La psychanalyse hors les murs*, ré-édition 2020, L'Harmattan, page 201

Les territoires d'opérationnalité se repèrent du côté du découpage d'une organisation en services, divisions, entités distinctes, pôles, filiales. Bref, toute opération de division-spécialisation alliée à une division du travail. La division-spécialisation a trait à de la production. La division du travail se manifeste par des processus de répartition du travail et de collaboration entre des employés.

. L'économie à laquelle nous nous référons indique la structure des activités et des pouvoirs, et la place de l'économie financière, en tant qu'elle sanctionne positivement ou négativement l'opérationnalité des activités, des décisions et du gouvernement des structures et des employés.

*Du côté des pratiques*, le management privilégie des décisions, des choix, des procédures et protocoles, tout comme des modèles. Au final, ce corpus renvoie à du contrôle et de l'agir par une analyse « problèmes - solutions » segmentant les problèmes, les circonscrivant à une suite d'anomalies ou de demandes dont on pourrait trouver les origines épistémologiques dans l'esprit de la résolution de problèmes industriels, ou de l'industrialisation de la pensée d'une problématisation. L'efficacité des pratiques en constitue l'Idéal tout autant que la conduite du gouvernement des structures et des employés.

### **2.2 - De la froide définition du travail normatif.**

Si le management édicte des règles d'organisation et d'animation vectorisées par de l'efficacité, il nous semble que le travail structure cet espace de vectorisation, en tant qu'il engage une *production normative* objet-même du contrat de travail. A ce titre, il n'est pas possible d'y échapper, le lien de subordination liant tout employé à son employeur par une obligation de production, selon des modalités fixées par l'organisation. Cette production normative a lieu dans un cadre technico-organisationnel nommé équipe, quelle que soit la taille et les caractéristiques de l'équipe. Celles-ci procèdent d'une spatialisation par compétences ou domaines d'intervention : service, département, unité, établissement autonome, centre de profits et ainsi de suite. A ce point de l'observation des structures, nous nous trouvons dans ce qu'on pourrait appeler un réel froid. Non pas le réel de Lacan

contre lequel le sujet se cogne, c'est-à-dire l'inconscient, mais un réel contingent, contre lequel le sujet se cogne aussi, du fait que les structures de l'organisation et du travail lui échappent en tant qu'il s'y soumet. Qu'il les conteste, les contourne ou s'y conforme n'y change rien. Il y va de l'économie de l'organisation, entendons par là un rapport d'efficacité entre les moyens et les personnes engagés et le résultat technico-économique. Pour les employés, l'obligation de résultat tient au lien de subordination et à un ensemble technico-législatif : normes, règles, protocoles, procédures, instances de contrôle, comportements attendus, évaluation, ratios et indicateurs. Dit autrement, au lien de subordination s'ajoute un ensemble technico-législatif inscrit dans une temporalité, celle du temps de la définition d'une efficacité type. Car la notion de l'efficacité n'a pas de valeur intemporelle en soi, elle a parti liée avec un contexte et un but.

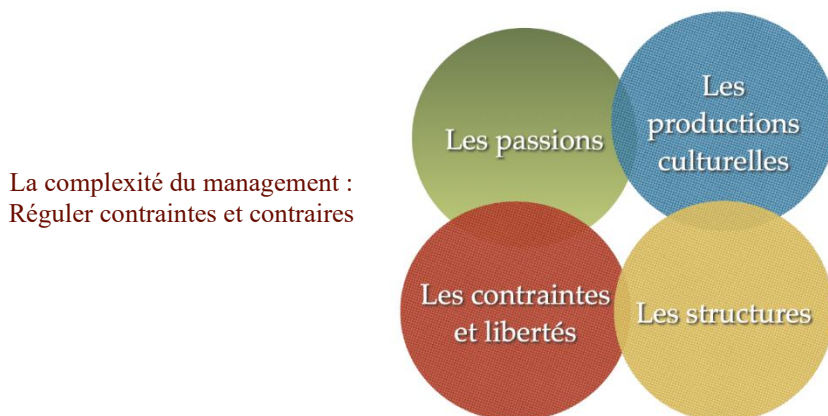
### 2.3 - Du management au travail : choix d'une clinique.

Comme nous l'avons indiqué, la scène managériale est fondée sur de l'organisation, des structures et des pratiques. Cet ensemble agrège des systèmes dont nous disons qu'il en mécanise des réalités complexes par idéologie et par principe performatif. En asservissant le vivant de l'organisation : des femmes et des hommes au travail, à des tâches et à des buts de satisfaction (l'intérêt de l'employeur et leurs intérêts individuels supposés), plusieurs plans psychosociaux sont d'emblée absents :

- . Le sujet de l'inconscient, c'est-à-dire une personne assignée à du travail y existe par son désir et par le regard de l'Autre. On ne travaille pas pour soi, mais pour l'Autre qui demande cette production. Cette présence de l'Autre affecte le sujet qui affecte son travail.

- . Le groupe est prescrit par l'organisation comme idéal d'équipe. Plusieurs personnes groupées forment un horizon dont nous détaillerons les fonctions, entendons ici les fonctions imaginaires et symboliques du *faire groupe*.

- . Des déterminants sociaux avec leurs effets de langage, d'appartenance à des milieux sociaux, de rapports des milieux entre-eux, de références à une histoire politique et sociétale des classes sociales, que cette histoire soit refoulée par des sujets ou portée comme identité et place sociale. C'est à cet endroit que se situent des réalités qui conjuguent plusieurs appartenances : par exemple *femme* et *noire*. Les déterminants sociaux procèdent de deux régimes : celui du modèle dominant, et ceux des modèles dominés ou minoritaires, nous dirons plutôt minorés.



## 3 - Du travail normatif à la subjectivation du travail

### 3.1- La scène sociale du travail

Qu'entend-on par scène sociale du travail ?

La scène sociale du travail ne se réduit pas à un ensemble technico-économique dont l'opérationnalité. L'efficacité serait le point central, et pas davantage à une économie de la satisfaction dont la motivation constituerait le montage théorique.

La scène sociale du travail met en lien d'emblée *l'Autre*. L'Autre qui demande, attend, exige, distingue, parle, fait silence, se retire, sort et réapparaît. Ce qui aliène la réponse à la demande de

l'Autre, c'est un objet, objet entendu ici dans son sens analytique, c'est-à-dire une demande. Laquelle demande, quelles qu'en soient les modalités d'adresse se produit dans les affects et par un processus de transfert.

Par transfert, nous entendons les projections d'affects, de rôle et de place, la demande implicite (différente de la demande formelle). Du côté du transfert, se jouent l'amour et la haine, la sympathie ou l'antipathie.

Dans le choix d'un métier et d'une position sociale, même lorsque le choix semble relever plutôt de la raison ou de la contrainte que de l'idéal, se constitue une identification. Identification au Nom de la fonction et à ses signifiants, au groupe d'appartenance, à l'ordre social auquel il se rattacherait et à ses hiérarchies implicites et fantasmatiques, au langage et sa fonction métonymique.

Le travail, même lorsqu'il est normatif, du fait de la présence de l'Autre assortit la production propre (de tâches, de projets) d'une adresse : « tu as vu comme j'ai travaillé ». Cet appel du regard d'un autre est de fait branché sur une demande d'amour.

Sur la scène sociale du travail, il y a de l'Autre par les liens du travail, liens de contraintes au sens de l'obligation de travailler avec d'autres, et à fortiori avec d'autres que l'on n'a pas choisis, avec d'autres qui, eux aussi, sont dépositaires de demandes. Or l'économie contemporaine du travail a ajouté la performance individuelle, la valorisation narcissique à ce que l'échange dans le groupe a d'archaïque, entendons ici le groupe familial comme groupe premier de l'expérience d'une concurrence des places et des sentiments : « lequel des frères, laquelle des sœurs, est le préféré ou la préférée de »

Disons que la scène sociale du travail ouvre un espace, un terrain de jeu à l'inconscient, dans ce que le désir ne se dit pas, il ne peut se dire, sauf dans le transfert analytique. Et comme l'inconscient du sujet ne se dépose pas au vestiaire du bureau ou de l'atelier, le sujet se manifeste et existe non seulement par le travail réel, tangible transmis à l'autre, et par la mobilisation d'un objet inconscient vectorisé par *l'objet tenu comme objectivable* qu'est le travail. Le travail n'est donc pas l'objet, mais il transporte à son insu un objet que nous nommerons *un objet transactionnel, c'est-à-dire un objet qui met en lien soi et l'Autre*.

Cet objet se situe dans un ensemble de règles, de contraintes, d'interdits et de permissions, auquel s'ajoutent les structures du travail normalisé : procédures, protocoles, modes opératoires, recommandations, bonnes pratiques.

Pour Marx, les rapports de production définissent le travail et indiquent la place qu'occupe le travailleur. L'industrialisation massive des activités humaines, qu'elles soient de production de biens, de services ou d'usages, la marchandisation des liens sociaux font que le travail normatif l'est non seulement parce qu'il est bordé et contrôlé, mais aussi en tant que vision du monde. L'extension du travail normatif aux institutions et aux professionnels du soin et du social, historiquement défini par les liens thérapeutiques et éducatifs, constitue une indication d'un travail régi par des objectifs, de la prescription de bonnes pratiques, de la norme et de puissantes défenses organisées par les mécanismes d'une catégorie de *l'indésirable*, qui ne dit rien de ce qui est du désir, désir du soignant ou de l'éducateur, désir de celui qui reçoit les soins ou le soutien.

De fait, la question de se désaliéner d'un travail désaffecté, dépossédé est posée. Elle l'a été sans détours par Alain Supiot, Professeur émérite au Collège de France, dans sa leçon de clôture prononcée en 2019 : *le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIème siècle*\*1.

*« Le travail, en effet, n'est pas séparable de la personne du travailleur et son exécution mobilise un engagement physique, une intelligence et des compétences qui s'inscrivent dans la singularité historique de chaque vie humaine. Il a donc fallu, pour que la fiction du travail-marchandise soit durablement soutenable, que le droit insère dans tout contrat de travail un statut tenant compte du temps long de la vie humaine, au delà du temps court du marché. La notion de marché du travail repose ainsi sur une fiction juridique. Or les fictions juridiques ne sont pas des fictions romanesques, qui autoriseraient à s'affranchir des réalités biologiques et sociales, mais au contraire des techniques immatérielles permettant d'accorder nos représentations mentales à ces réalités ».*

Plus loin « *La notion de « capital humain » est ainsi devenue, avec celle d'emploi, le paradigme à partir duquel est aujourd'hui abordée la question du travail* ».

En citant Alain Supiot, ce que nous voulons soulever c'est que la scène subjective du travail parle aussi de la scène sociale et politique du travail. Le risque que nous prenons en cantonnant la subjectivation du travail à la seule personne du sujet de l'inconscient, est de dépolitiser la scène du travail, en la reléguant à celle du développement personnel. C'est-à-dire à une *fiction autre* selon laquelle l'individu posséderait en lui-même les ressources nécessaires à une forme d'accomplissement personnel par l'avènement d'une auto-suffisance révélée, engageant sa seule responsabilité, d'où le social et le politique seraient absents.

### 3.2 - Les trois instances du sujet du travail

Nous avons posé le travail comme structure-fondement d'un sujet pris dans le contrat de travail et dans la subjectivation de sa position sociale et de sa production. Il nous reste à situer le sujet dans les rôles qu'il joue, de par le lien de subordination, l'appartenance à un groupe et le désir singulier en ce qu'il se manifeste sur la scène sociale du travail.

Nous représentons ces rôles par une triangulation qui les spécifie et les divise. La notion de division est ici importante à introduire, du fait que la pulsion et donc l'énergie d'un sujet circule entre ces rôles à tout moment, l'amenant à des contradictions, des impossibles, des écarts et des tensions entre ces polarités.

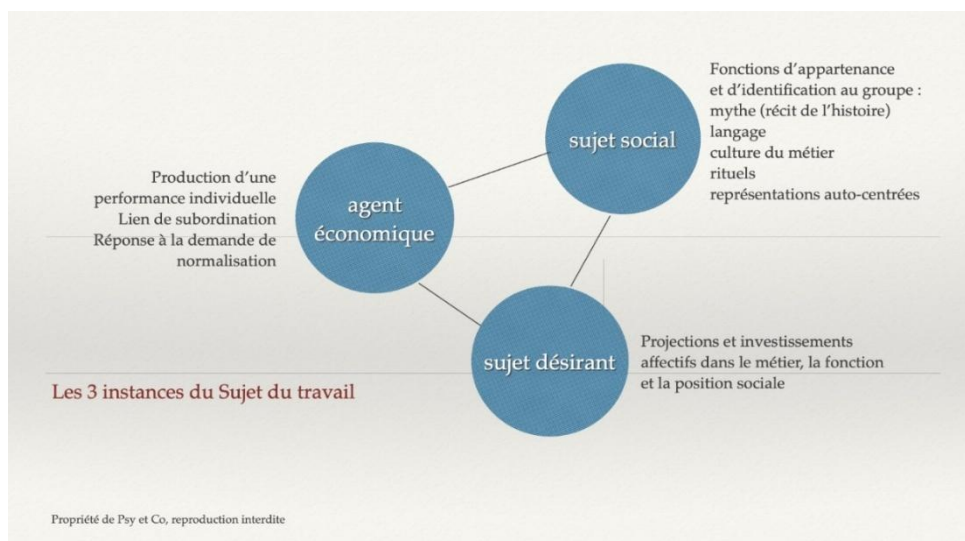
Un exemple : dans une de nos interventions dans une organisation de la presse quotidienne régionale, auprès de contremaîtres des métiers du livre, nous avons entendu dire d'un jeune contremaître qu'à sa prise de fonction, il était ardent à la tâche. Remarquant cet engagement individuel, ses collègues plus anciens étaient venus lui dire « de se calmer et de s'en tenir au rythme du groupe ». Il ne s'agit pas ici de juger de la pertinence ou non du comportement du jeune contremaître, de son apparent zèle - en tout cas apparaissant comme tel auprès de ses collègues - mais de la régulation par les membres du groupe d'appartenance de l'usage d'un rythme du travail implicite comme une régulation appartenant aux professionnels concernés. Le jeune contremaître suivait la prescription définie par l'organisation. Ses collègues la subvertissent par une prescription en contrebande. C'est à ce prix que le travail reste investi par des sujets, en marges de manoeuvre sur le terrain de l'incertitude ou, pour le dire autrement, dans des interstices que l'organisation officielle n'a pas pensés ou prévus. Au demeurant, le rythme implicite n'empêchait en rien le journal de sortir en temps et en heure. Qui plus est, il permettait d'absorber les changements de dernière minute venus de la rédaction et ce réglage implicite résultait de l'expérience longue faite par les contremaîtres expérimentés, là où le rythme officiel défini par l'organisation n'était que théorique, c'est-à-dire résultant d'un calcul « en chambre » et non de son épreuve dans les faits.

\*1 - Alain Supiot, 2019, *Le travail n'est pas une marchandise*, Collège de France

La question posée au jeune contremaître, au delà de son zèle, mettons de sa jouissance à surpasser les plus anciens et à plaire (faire jouir la hiérarchie qui l'a recruté), était : à qui devait-il de la loyauté ? A sa hiérarchie ? A son groupe d'appartenance ?

. Le rôle d'agent économique résulte du contrat de travail et du travail normatif tel que défini par l'employeur. La notion de performance individuelle est à entendre d'une part au sens de l'idéal gestionnaire : c'est-à-dire engager un travail dans un rapport d'efficacité entre la réalisation de la tâche et l'affectation de moyens, mais aussi d'atteindre un objectif pré-existant à la réalisation de la tâche (prescription d'un temps négocié ou imposé, formalisation d'un but à satisfaire, contrôle et

évaluation des moyens engagés). Par performance, on peut entendre aussi l'énergie corporelle et psychique investie dans une production.



Comme sujet social, un employé se trouve inclus dans un groupe d'appartenance. Chaque groupe relève d'une sociologie en partie descriptible par les effets contingents voulus par l'organisation (le rôle, les missions, les technologies et les métiers propres au groupe d'appartenance), et le mythe groupal en ce qu'il produit sa propre représentation, son histoire singulière, sa culture, ses rituels et un dedans-dehors. Dedans : ce qui inclut, dehors, ce qui se trouve au delà des limites groupales.

Quant au sujet désirant, entendons ici la subjectivation du travail produit, celui qui met dans le regard de l'Autre, et met en lien de sociabilité. Valeurs et hiérarchies implicites s'expriment par une narcissisation de la fonction occupée, du travail produit et des relations sociales qu'il génère. Quand nous parlons de narcissisation, nous faisons référence au contrat narcissique qui double le contrat de travail. Contrat narcissique repérable dans les offres d'emploi et les discours du management comme des ressources humaines. Pour autant, cela ne garantit en rien des effets tangibles de reconnaissance et de valorisation d'un sujet. Nous voudrions indiquer que la narcissisation, c'est-à-dire une intentionnalité de reconnaissance du travail d'un sujet par l'organisation inclut sa figure inversée : la dévalorisation, ou l'insuffisance permanente (toujours plus, toujours mieux), avec les effets d'angoisse et de fragilité ontologique (insécurité personnelle) dont le travail contemporain est chargé.

En revenant au cas du jeune contremaître, la narcissisation de sa fonction, donc de la place qu'il occupait, s'organisait par une performance. Du côté du contrat narcissique, pour obtenir de la valorisation, le jeune contremaître s'y prenait en faisant plaisir à sa hiérarchie (respecter la cadence officielle de la production du journal, voire la surpasser dans les limites du possible). Du point de vue psychanalytique, ce *faire plaisir* renverrait à une position infantile à l'égard de la figure d'autorité. Toutefois, on ne peut s'arrêter à ce seul artefact d'un fantasme archaïque : l'enjeu était aussi dans les premiers temps de son embauche que le jeune contremaître soit confirmé dans son poste à l'issue de sa période d'essai. En se distinguant du groupe d'appartenance, le jeune contremaître se montrait, il existait, induisant à son insu une rivalité avec ses pairs. Nous disons à son insu, du fait que d'une part, il avait cessé de performer seul après la prescription en contrebande de ses pairs, d'autre part, nous n'avions pas entendu de son point de vue de position agressive soutenue. Par conséquent, le *faire plaisir* se rapporte à de la conformation au désir du maître, tel que Frédéric Lordon\*1 l'indique dans son excellent ouvrage « capitalisme, désir et servitude ».

Voici ce qu'il écrit :

*« Si le mécanisme de la quête amoureuse de reconnaissance est d'une absolue généralité, par conséquent offerte à une déclinaison spécifique dans le monde du travail, l'intensité de la relation amoureuse de la relation salariale cependant varie en fonction de conditions contingentes qui lui ouvrent une plus ou moins grande latitude pour s'exprimer - ainsi par exemple de l'individualisation*

*du management, qu'on pourrait rapporter plus largement à la tendance contemporaine à la « psychologisation » des rapports sociaux, etc. Il reste que l'amour du maître patronal, sous la forme de la quête de reconnaissance, entre de plein droit dans le complexe passionnel du salariat comme l'une des formes de son « aliénation » spécifique, c'est-à-dire comme « consentement », puisque cet amour est source d'affects joyeux ».*

Lacan dans les quatre discours, situant le discours du maître, rapportait que l'esclave jouissait du discours (du maître). Entre Lordon et Lacan, il y a une disputation intéressante. Si *le discours du maître* de Lacan renvoie aux effets qu'il produit sur le sujet en tant qu'il fait injonction et agit en surplomb de la singularité du sujet, la notion d'un désir du maître introduit qu'il y a un horizon de conformation, le *faire plaisir* en représentant le vecteur.

Cela approche la contemporanéité du travail, du fait que son économie - ainsi que Frédéric Lordon l'indique dans son livre - inclut une économie des affects, c'est-à-dire que la production d'un travail ne relève pas seulement d'un rapport d'efficacité coût/résultat, mais d'un rapport de plaisir et de satisfaction comme contrat narcissique doublant le contrat de travail. D'un côté de la pièce, le lien de subordination (contrat de travail) et de l'autre côté, des affects joyeux.

Autrement dit, le régime du travail inclut de lui-même un appel aux affects par le contrat narcissique, indépendamment de la subjectivation de l'activité humaine et sociale du travail produite par le sujet.

De notre point de vue, il y a à cet endroit une ligne de partage, une limite éthique entre ce qui fait l'objet d'un abord psychanalytique du travail en tant qu'il écoute le sujet désirant, et une question politique qui est celle d'un régime d'économie d'affects pour satisfaire les besoins de l'économie du travail normatif.

#### **4 - Le groupe, ses fonctions, ses réalités psychosociales**

##### **4.1 - De l'équipe et de l'approche fonctionnaliste du groupe**

Du côté du management, relevons que le groupe fait appel à des notions constitutives telles que « l'équipe » en croisant ce qu'on appellera une approche fonctionnaliste du groupe et des valeurs d'efficacité et de complétude qui y sont associées.

L'approche fonctionnaliste prend appui sur ce qui relève des phénomènes de groupe, donc de ce qui structure l'organisation et l'animation entre plusieurs personnes réunies par un but ou une tâche communs.

Dans son ouvrage « les théories psychanalytiques du groupe » René Kaës \*2 présente le modèle fonctionnaliste comme rendant compte des fonctions accomplies par le groupe. Il faut y entendre ici le groupe comme système fonctionnel : *« ces modèles (fonctionnalistes) conçoivent le groupe comme un système fonctionnel de relations d'interdépendances réciproques : le groupe existe à partir du moment où plusieurs individus réalisent mieux ensemble plutôt qu'isolément ce qu'ils désirent ou doivent réaliser. Les régulations et l'équilibre sont privilégiés plutôt que les tensions et les changements, ceux-ci étant considérés seulement comme facteurs de progrès dans l'accomplissement de ces fonctions. Le fonctionnalisme ne s'attache en effet aux dysfonctionnements que pour les éliminer : ce sont des entraves justiciables d'une intervention corrective (sociothérapie ou psychothérapie du groupe) ».*

A l'exception du type d'intervention corrective, l'on a une description précise et tangible, c'est-à-dire correspondant à l'abord de la notion d'équipe en tant que groupe dans les organisations et des visées tout autant d'observation des phénomènes qui traversent un groupe que de leur régulation. Le but d'un travail coordonné y est prédominant, la régulation ayant pour rôle d'y maintenir un équilibre, devrait-on dire une homéostasie du système. Cela ne laisse pas de place, ou peu de place à la conflictualité, celle-ci étant surtout accueillie comme source de conflits, dans sa réalité inter-subjective et donc possiblement passionnelle, donc renvoyée aux seules relations inter-personnelles, et régulations d'intérêts qui pourraient s'y trouver divergents ou objet de malentendus. Les programmes de formation de managers à la régulation des conflits, leur pérennité dans les dispositifs et offres de formation ou d'accompagnement de type coaching en forment un symptôme.

\*1 - Frédéric Lordon, (2010), *Capitalisme, désir et servitude*, La Fabrique

\*2- René Kaës, (2021), *les théories psychanalytiques du groupe*, Que Sais-je

Dans les approches de type fonctionnaliste, on s'attardera sur la répartition dans le groupe de rôles implicites ou assumés : telle la figure du leader, ou encore celle du leadership, et d'autres s'inscrivant dans des positions qui s'efforceraient de remplir la consistance d'un groupe : la figure du coopératif, celle du rebelle ou du contestataire, et ainsi de suite. Cela indique que le rôle du leader n'est pas analysé d'un point de vue structurel, dans sa figure archaïque telle que Freud l'a théorisé par Totem et tabou (le Père primitif), la figure de Moïse, enfin celle du Chef dans l'important ouvrage « Psychologie des foules et analyse du Moi ». Nous y reviendrons plus loin pour ce qui est de l'abord psychanalytique du groupe.

Dans l'approche fonctionnaliste, le leader reste la figure centrale du groupe, une figure nécessaire au groupe et à ses instances hiérarchiques en tant qu'il vectorise des positions individuelles et groupales. L'inconvénient de cette approche est qu'elle réduit la complexité qui entoure la figure du leader, tant par son émergence causale, que par le transfert opéré par les membres du groupe pour autoriser l'un des leurs à occuper cette fonction, ou encore ce que la reconnaissance du leader par les instances hiérarchiques et donc l'institution vient coaguler des dynamiques qui traversent ledit groupe. Quel que soit le discours du leader, de contestation ou d'approbation de ce qui est institué, il est érigé en leader. De la place que nous occupons comme tiers externe aux organisations, nous observons que la reconnaissance du leader et de son discours a pour effet de renforcer un groupe dans ses positions défensives ou passives, ce qui en définitive est du même, en ce que la complexité de ce qui se joue dans le groupe s'efface sous la loi du porte-voix, ou du porte-parole « *de celui qui dit tout haut ce que d'autres pensent tout bas* ».

Nous situons la notion d'équipe comme constituante d'un groupe au travail du fait que faire équipe répond au besoin d'une organisation en tant que regroupement de personnes disposant de compétences, mis en capacité d'agir selon un périmètre donné. Mais il y a aussi que la notion d'équipe fait appel à un imaginaire, celui du sport et des liens supposés resserrés entre compétiteurs pris dans des enjeux communs, et dans cette même métaphore, qu'il est fait appel au meilleur de chaque membre de l'équipe pour se sortir d'un défi comme représentation de ce qui n'est jamais acquis, demande de l'effort et de la mobilisation, et des valeurs de solidarité et d'entraide. Car au delà de l'engagement individuel, s'il n'y a pas convergence de jeu, donc un jeu qui serait collectif, il n'y aurait pas atteinte du but. Dans les faits, cela se vérifie par l'expérience d'équipes dans un sport collectif, mettons le football, dont le recrutement a attiré les plus talentueux, sans que pour autant cette valorisation individuelle et ce qu'elle sous-tend ne garantisse le résultat de l'équipe. La notion d'équipe vient dire que la somme des individualités (ou des parties) ne garantit pas le résultat. Si du côté des sciences sociales cette réalité est connue, et fait partie du travail clinique, les pratiques de management se cognent souvent sur cette dure réalité, d'autant que l'individualisation du travail et de sa reconnaissance ont des effets compétitifs et donc de rivalité entre personnes constituant « l'équipe ». Comme le dit la sagesse populaire « *on ne peut pas vouloir le beurre et l'argent du beurre* », le beurre étant ici des talents comme on les appelle dans les programmes qui leur sont dédiés, l'argent du beurre se situant dans un angélisme ou une croyance que l'on aura le double effet : le meilleur des talents que l'instance hiérarchique aura encouragé à titre individuel à soutenir une performance en pensant que la performance de l'un entraînera la performance d'autres, et obtenir au bout du compte que ce match narcissique dans l'équipe lui permette par on ne sait quel procédé de sublimation de « *gagner tous ensemble* » !

Pour René Kaës, le modèle fonctionnaliste s'assortit de plusieurs fonctions, en dehors de celle du leader, autour des formations du narcissisme :

- La fonction de l'Idéal, comme protection du manque, de la dépendance et de la souffrance. Par autarcie narcissique et état d'omnipotence, l'objet du groupe autour de l'Idéal s'en trouve renforcé pour assurer son unité, sa continuité et sa protection. Cela amène à se mettre à part, à combattre chez les autres leurs expressions narcissiques et à considérer son groupe comme supérieur aux autres. Ce qui est en jeu, c'est le narcissisme des petites différences, en référence à Freud.

- Les fonctions de croyance, ou l'illusion groupale. Elles maintiennent la cohésion et l'identité. La fonction de croyance maintient le déni de l'objet. Elle agit comme comblement de la position dépressive des membres du groupe.
- Les fonctions méta-défensives en tant que le groupe organise de lui-même une défense contre la régression vers les défenses névrotiques et psychotiques. Les membres du groupe peuvent adosser leurs propres défenses à cette fonction.
- La fonction d'enveloppe groupale. En référence aux travaux de Didier Anzieu sur le Moi-peau, elle participe de l'identité et permet les passages entre dedans et dehors : « L'enveloppe psychique groupale est ce réseau qui enserre les pensées, les paroles, les actions, (qui) permet au groupe de se constituer un espace interne (...) et une remportalité propre ».
- Les fonctions de représentation et les systèmes d'interprétation. Une des fonctions du groupe est de produire des auto-représentations sur lui-même, le cadre interprétatif de la réalité pour ses membres.

#### 4.2 - Groupe et psychanalyse en extension

D'autres modèles ont fait l'objet de travaux, en particulier ceux de Kurt Lewin, psychologue nord américain d'origine allemande. Lewin a travaillé la psychologie sociale et le comportementalisme. On lui doit la notion de « dynamique de groupe », concept du groupe en milieu du travail et élaborée dans le cadre du MIT. Ainsi, a-t-il procédé par expérimentation autour de l'autonomie donnée à des groupes professionnels dans l'exécution d'une tâche, avec pour résultat une hausse de la productivité. Lewin s'inscrit dans un humanisme du travail, par une démarche participative qui remet en cause le principe taylorien d'une organisation de la division du travail, entre ceux qui la définissent et la prescrivent à ceux chargés de l'exécuter.

Wilfred Bion, psychiatre et psychanalyste, est né en Inde Britannique. Ses travaux sur la psychose l'ont amené à théoriser la notion de personnalité psychotique, du postulat que toute personne possède une fraction psychotique correspondant à des impressions sensorielles non assimilées, avec une part non psychotique, maintenant ainsi un lien avec la réalité extérieure. Pionnier de la psychothérapie de groupe, Wilfred Bion définit la mentalité de groupe « comme l'activité de groupe qui se forme à partir de l'opinion, de la volonté et des désirs inconscients, unanimes et anonymes de ses membres. Les contributions de ceux-ci à la mentalité de groupe, qui en constitue le contenant, permettent une certaine satisfaction de leurs pulsions et de leurs désirs ; elles doivent cependant être en conformité avec les autres contributions du fonds commun et être soutenues par lui. La mentalité du groupe garantit ainsi l'accord de la vie du groupe avec les présupposés de base qui en organisent le cours ».

\*1

Venons-en aux travaux de René Kaës, travaux considérables par la théorisation de l'auteur, et par leur mise en lien avec d'autres auteurs, auxquels nous nous sommes brièvement référés dans cette communication. Né en 1936 dans l'Est de la France, René Kaës a été psychologue, psychanalyste et professeur de psychologie clinique et de psychopathologie à l'Université Lumière - Lyon 2. Ses contributions s'inscrivent dans le champ des liens intersubjectifs, des groupes et des institutions. On lui doit en particulier la notion d'appareil psychique groupal. Voici ce qu'il en dit dans son ouvrage éponyme : « Le modèle de l'appareil psychique groupal (R. Kaës, 1976, 1993) définit ce que nous pouvons entendre par « modèle de transformation ». Nous partons du concept freudien d'appareil psychique : le travail de l'appareil psychique consiste à intégrer dans le psychisme, en les dérivant et en les liant, les excitations dont l'accumulation risque d'être pathogène et à établir entre elles des connexions associatives. Il s'agit d'un processus de transformation qui s'applique à diverses formations psychiques, et dont la pulsion, le rêve, le deuil et la mémoire ont été les paradigmes.

L'appareil psychique est un « appareil » irréductible à l'appareil psychique individuel : il n'en est pas l'extrapolation. Il accomplit un travail psychique particulier : produire et traiter la réalité psychique de *et* dans le groupe. Il est un dispositif de liaison et de transformation des éléments psychiques et ne fonctionne que par apport de ses sujets. Dans les groupes, du fait du groupement et par le groupement, un certain arrangement des psychés se produit, et cet *appareillage* définit la réalité psychique ou la « psyché » de groupe (...) Nous avons supposé que des formations intra psychiques



décrites comme des groupes internes constituent les organisateurs inconscients de l'appareillage des psychés ; les processus primaires y prévalent ; ils y régissent par déplacement, condensation et diffraction les mécanismes de projection, d'identification projective et introspective, les identifications adhésives et les incorporations. Les groupes internes tels que les fantasmes originaires, les imagos, les complexes ou les systèmes de relations d'objet, sont à des degrés divers, toujours mobilisés dans la construction de l'appareil psychique groupal». \*2

La notion d'appareil psychique groupal, tel que René Kaës l'a élaborée, fait fondement au repérage de ce qui travaille un groupe, et par là même ses sujets. Les mouvements intersubjectifs y régulent un champ psychique par apport de ses sujets. Cette notion nous semble importante à situer ce qui entre ou non dans ce champ et par conséquent, ce qui n'y entre pas. Mettons qu'à partir de cette notion des apports, nous pourrions définir la scène groupale d'un groupe au travail, par les mouvements intersubjectifs qui s'y produisent, lesquels mouvements dans une institution ne sont jamais le seul fait du groupe lui-même, mais du groupe dans son lien à l'institution, à ses représentants, et à ce qui traverse l'institution, le politique et qui, incorporé par une direction. Donc de sujets qui ont une charge de gouvernement de l'organisation et des employés, se diffusera dans l'institution et le(s) groupe(s), un processus de transformation premier de la réalité extérieure de l'institution. La pensée commune associe souvent cette réalité à une pensée rationalisante qui dirait une sorte de vérité neutre : le marché, la concurrence, les injonctions ou prescriptions de l'Etat. De fait, il n'y a pas de stricte pensée rationalisante, mais une subjectivation de la contrainte qui en organise la représentation. C'est cette représentation qui est accueillie, incorporée ou rejetée par des sujets comme par des groupes, et fonde une interprétation associative (donner du sens groupal à ce qui advient), des affects circulant (des sentiments, des émotions, des positions passionnelles), une ou des projections comme tentative de tenir cette représentation à distance de l'appareil psychique groupal, et au final une position groupale intériorisée dans celui-ci.

\* 1 - René Kaës, *Les théories psychanalytiques du groupe*, Que sais-je, 7ème éd. 2021, page 53

\* 2 - *Ibid*, page 62

Les travaux de René Kaës développent une complexité de l'appareil psychique groupal, tout comme des processus et principes du fonctionnement psychique des groupes. Dans le chapitre qui suit, nous présentons un cas clinique pour rendre tangible au lecteur ces travaux lecteur qui peut ne pas exercer une position psychanalytique.

#### **4.3 - Etude de cas : directrices et directeurs en questionnement sur leur responsabilité, le management**

Cadre de travail : supervision d'équipe, séances mensuelles

Champ d'intervention de l'institution de référence : médicosociale et sociale

Gouvernance et management de l'institution :

- Gouvernance : Bureau et conseil d'administration
- Direction générale
- Conseil de direction associant direction générale et directeurs d'établissements

Après les premiers temps de la supervision, que les directeurs s'approprient comme espace de travail hors de l'instance du conseil de direction, l'exercice de leur responsabilité dans le cadre médico-éducatif de l'institution est posé. Trois périodes vont marquer le travail groupal :

- La première s'étend des débuts de la supervision au confinement du printemps 2020,
- La reprise du dispositif en sous-groupes à l'automne 2020 après une interruption de plusieurs mois,
- Le retour au travail en grand groupe en 2021.

La traversée des trois périodes s'organise par une réflexion continue sur la responsabilité de l'échelon hiérarchique propre des participants, la gouvernance de l'institution, la position de la direction générale, les financeurs, le travail médico-éducatif avec les équipes.

De ces différents plans, nous retranscrivons le travail groupal.

Dès la première séance, les directeurs questionnent la fonction de leur groupe, en particulier de ce dispositif de supervision : qu'est-ce qui peut y être déposé, mis au travail ; de quel espace de liberté s'autorisent-ils ; comment articuler le conseil de direction et la supervision. De ces questionnements génériques, des problématiques complexes adviennent à propos des apports et de s'autoriser : certains des directeurs occupent une position de responsabilité précédemment tenue par un collègue présent. Dans ces conditions, problématiser ce qui se joue dans l'établissement pour le nouveau directeur, sauf s'interdire, reviendrait-il à mettre en cause la direction précédente ? Pour y répondre, il est convenu que la parole déposée le sera de la place occupée et d'un essai d'analyse structurelle qui ne mette en jeu des individualités, c'est-à-dire de renvoyer l'exercice de la direction aux seules petites différences, mettons un type de personnalité ou de style de management.

La notion d'*appareil psychique groupal* (cf. René Kaës), ce qui fait travailler ce groupe et ses membres s'organise autour des figures du management et de l'exercice de la responsabilité. L'abord du management y est posé comme culture, disons comme cultures différenciées entre celle qui entre dans le champ du symbolique par l'autorité, et ce qui assied la fonction de dirigeant par de la technicité et de l'opérateur (gérer des objectifs, des projets, de la masse financière ou budgétaire). L'appareil psychique groupal s'en trouve d'autant plus occupé, investi par cette question, qu'en se référant aux discours des participants, la technicisation de leur fonction s'accroît à la mesure de changements structurels et des injonctions des financeurs.

Nous entendons le questionnement qui fait retour à chaque séance ou presque, du champ médico-social, de ses fondements idéologiques : l'accueil de l'Autre, le soin, l'altérité, la présence du sociétal et du politique dans l'espace du travail social comme *relation d'objet*. C'est-à-dire d'un *objet de désir*, peut-être du désir originel d'investir ce champ du travail social par de la formation initiale, par exemple une école d'éducateur spécialisé, ou une formation à la direction d'établissements sociaux, et de ce que cet objet se chaîne par des signifiants (le soin, le sociétal, et ainsi de suite), des métiers et des tâches, non pas de leur opérationnalité seule, mais de ce qu'ils représentent comme pratiques et usages en tant que *corpus culturel reconnu*.

Ce que nous amenons fait lien entre *la relation d'objet et son historicité individuelle* : l'histoire des personnes, les générations, l'arrivée et la temporalité individuelles dans l'institution, et *la relation d'objet et une historicité groupale* : dans quelle histoire collective les directeurs se reconnaissent-ils, dans sa continuité et ses ruptures.

La technicisation de la fonction de directeur est reçue, incorporée ou rejetée comme effraction dans la relation d'objet. Ainsi une directrice « Ce qui est inquiétant, ce sont les procédures et modes opératoires. Il y a de la dé-liaison, de la fragmentation technocratique ». Par fragmentation, on entend ce qui fait éclater la continuité temporelle et de position d'une fonction en une multitude de tâches isolées les unes des autres, ce qu'on entend en entreprise marchande comme « avoir fait sa to do list et avoir noté successivement « ça c'est fait, ça aussi » et ainsi de suite.

De cette accumulation de tâches sollicitantes, chacune d'elles fait advenir une excitation, et de la fatigue. En écoutant cela, le superviseur scandera du côté de la pulsion : ce qui ne peut être pensé, ce qui fait urgence, agir immédiat, contrôle, réponse à une demande normative assortie d'une temporalité rapprochée active une réaction, engagé de la tension, la réponse produisant de l'abaissement énergétique et émotionnel.

Venons-en à la *mentalité de groupe*, telle que théorisée par Wilfred Bion (lire pages 10-11) :

« La mentalité de groupe, qui en constitue le contenant, permettent une certaine satisfaction de leurs pulsions et de leurs désirs ; elles doivent cependant être en conformité avec les autres contributions du fonds commun et être soutenues par lui. La mentalité du groupe garantit ainsi l'accord de la vie du groupe avec les présupposés de base qui en organisent le cours ».

Pour ce groupe, *la mentalité de groupe* dans le dispositif de supervision comme espace d'inter-subjectivité (nous ne disons pas dans l'exercice effectif de la fonction de direction) ne se formerait pas du côté catégoriel : des directeurs qui parlent entre-eux de leur fonction, se raconteraient d'un point de vue narcissique ou érigeraient leurs « petites différences » cf. Freud : « moi, je fais comme cela ». De notre position d'écoute, nous situerons la mentalité de groupe du côté du social et du politique auquel il se rattache. Un directeur : « quel parcours pour un enfant (ndlr : accueilli dans un établissement) comme idéal politique avec des effectifs instables ? » Un autre : « Est-ce que la fonction de direction se trouve du côté de l'utopie ? » Pour ces directeurs, si leur fonction leur donne une position de responsabilité, ce n'est pas tant la technicité qu'elle sous-tend qui les mobilise, et donc l'on entend ici que la supervision ne se confond pas avec de l'analyse des pratiques, mais que le champ de subjectivation possible par ce dispositif se trouve du côté de la fonction sociale et politique de leur responsabilité : fonction sociale du directeur à l'égard des équipes, fonction politique envers les usagers : sujets et groupes sociaux accueillis.

Ce trait de mentalité nous semble intéressant à situer du fait qu'il ne se définit pas comme auto-centré : définir la responsabilité à partir du champ de l'activité du manager, duquel d'autres s'organiseraient ; mais du lien, de la position d'autorité, dit autrement ce qui borde et autorise d'autres (protections et permissions, ou encore le cadre).

Or, la question de l'autorité dans notre contemporanéité est l'objet d'une confusion et d'un abandon : autoritaire a remplacé autorité dans le sens commun. Quant à la fonction de l'autorité, celle du leadership lui est préférée. L'autorité comme fonction symbolique définit un cadre des possibles, trace des limites, non pas du côté répressif ou coercitif, mais de la protection. Dans ce périmètre de protection et d'interdit, il y a de la liberté, et un appel à l'initiative comme à la créativité, à l'émancipation. On pourra dire que l'autorité a partie liée avec la castration symbolique, et donc que, l'une et l'autre, permettent le désir du sujet. Donc l'autorité ne se confond pas avec un idéal du manager, voire un manager idéal, ses qualités personnelles, disons que l'autorité ne se confond pas avec la fascination qu'exerce le chef, pour citer Freud. Avoir de « bons managers » ne garantit rien d'autre que de les conformer à une demande performative d'engager de l'efficacité à un moindre coût social et affectif (pour l'autre).

## **5 - Le corps au travail**

Nous terminerons notre communication par une brève présentation de la question du corps engagé dans le travail. En nous référant à Freud et à la notion d'économie libidinale, le travail entre dans les objets investis, sexuels ou non, et correspondant à une sublimation de la pulsion sexuelle. L'énergie dépensée au travail en représente la socialisation.

Le corps, en tant qu'il est le siège de l'énergie et de sa poussée, n'est pas étranger à la production d'un travail. Il en est même la principale force de production, en nous référant au travail dit « physique » de l'ouvrier, ou psychique du travail contemporain dans les services et l'industrie, par des tâches d'organisation et de contrôle d'une production en entreprise industrielle. Aussi, le corps est-il vecteur d'énergie, transférée du corps du travailleur dans l'organisation et l'exécution d'une tâche performative, que le travail réponde à une industrialisation physique, ou à une industrialisation psychique de la production.

La fatigue, du côté des fatigues extrêmes, et pas seulement de la fatigue ordinaire, se nomme angoisse, burn out, ou épuisement. Georges Vigarello\*1, dans un livre paru en 2020, raconte l'histoire de la fatigue. Une hypothèse traverse ce livre : le gain d'autonomie, réelle ou postulée, acquis par l'individu des sociétés occidentales, la découverte d'un « moi » plus autonome, le rêve toujours accru d'affranchissement et de liberté ont rendu toujours plus difficile à vivre tout ce qui peut contraindre et entraver. Un autre auteur contemporain, Romain Huet\*1, interroge la souffrance ordinaire, de l'épuisement quotidien et de ses conséquences politiques. À partir d'une ethnographie réalisée au sein d'une association de prévention contre le suicide, ce livre plonge dans la vie de milliers de personnages ordinaires qui expriment leur renoncement à la vie et les causes de leur souffrance. Il éclaire aussi les raisons des colères sourdes, des indignations et des attentes

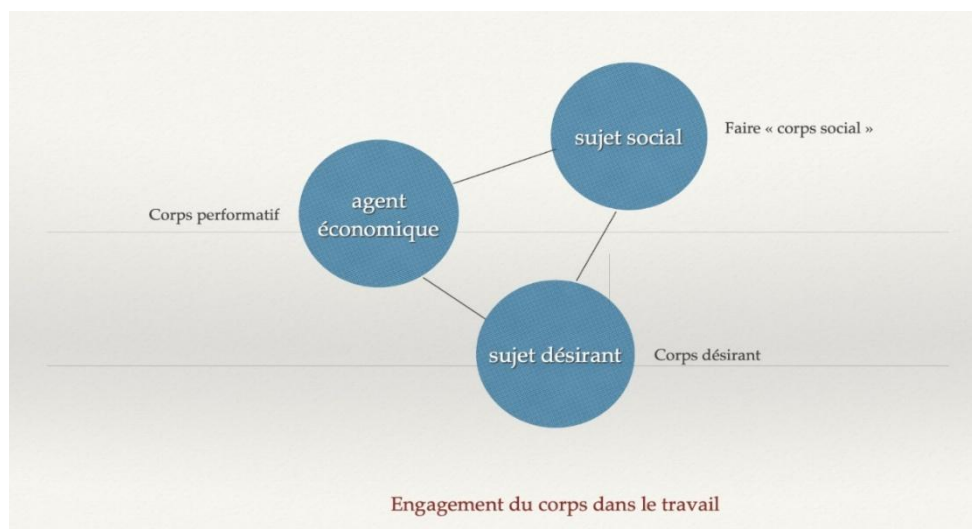
existentielles déçues. On comprend alors la nécessité politique de l'attachement aux figures du sujet fatigué, de l'humilié et de l'angoissé.

\*1 - Georges Vigarello, (2020), *Histoire de la fatigue du Moyen Age à nos jours*, Seuil

Dans le schéma de la page 20, nous avons introduit :

. Le corps désirant, du fait que, comme nous l'avons indiqué, le sujet investit le travail d'un ou d'objets d'amour (demande de reconnaissance, d'estime, de considération), et donc de la place donnée à l'Autre (idéal du choix de métier, du secteur d'activité, idéal de la fonction), enfin de l'existence d'un contrat narcissique inclus dans le contrat de travail par le discours de l'entreprise ou de l'institution.

. Le corps social, comme métaphore du mythe groupal, c'est-à-dire de la projection sur le groupe d'appartenance d'une fonction imaginaire d'un Tout avec ses limites corporelles, d'une fonction culturelle structurante.



Des débats et des idéologies politiques qui traversent la société contemporaine, se pose la question du *groupe au travail* comme corps social unifiant. En quoi le travail et le groupe qui y est associé fait-il unité, en quoi se trouve-t-il traversé d'appartenances et d'assignations autres qui relèvent d'identités propres ou combinées, nommées intersectionnalités (par exemple, femme et noire).

Il nous semble que l'éclatement d'un corps social idéologiquement uni autour d'une classe sociale ouvrière, avec l'identification de sujets à une condition sociale pourrait être constitué comme moment inaugural de l'effondrement des utopies qui ont traversé le XIXème puis le XXème siècles. Les mouvements de lutte nées de la remise en cause d'un modèle ethno-centré : celui de l'homme blanc, ont, par leurs revendications et leurs poussées idéologiques, donné lieu à des conditions sociales particulières. De la décolonisation et du racisme structurel qui y survit, en réinvestissant des objets de haine et d'exclusion, principalement à l'encontre de classes populaires, de la condition des femmes dans une société où elles se sont affranchi d'un rôle domestique et dominé par la norme mâle, des homosexuels et orientations sexuelles hors de la norme hétérosexuelle, nous pensons que le *groupe au travail* en est traversé. Sans doute l'est-il à bas bruit, c'est-à-dire dans une ambivalence entre *s'affirmer*, *s'autoriser*, voire *s'exposer*, et *se conformer* de par la fonction normative du groupe, comme de la demande normative de l'organisation. Il serait intéressant d'enquêter et d'analyser ce terrain clinique des identités, de leurs réalités sociales et psychosociales. Car les bonnes intentions des programmes du « management de la diversité », de chartes, ou d'affichages de valeurs n'épuisent pas la question. Ils renvoient sujets et groupes à des signifiants d'intentionnalité qui ne disent rien des enjeux d'assignation et phénomènes de domination à l'oeuvre. En conclusion, il nous semble qu'un *déplacement s'opère du politique*, puisque le travail procède du politique par la Loi et les régimes d'économie sur lesquels il se fonde, *vers les identités*, comme lieu de substitution et de regroupement de structures unifiantes et multiples. C'est une hypothèse à travailler, la méritocratie

et la place d'exception qu'elle inclut ne répondant plus à une fonction imaginaire et symbolique. Il n'est pas non plus assuré que le management dit *inter culturel* réponde à ces enjeux, d'autant que le capitalisme et ses formes d'organisation compétitive et du travail industrialisé se sont mondialisés.

\* 1 - Romain Huet (2021), *De si violentes fatigues*, PUF

## 6 - Notes complémentaires à propos du Travail et des réalités sociales

**Contrat narcissique.** Le contrat de travail, et la subordination qu'il organise, se double d'un contrat imaginaire, autour de la valorisation du sujet par la position sociale que lui donne sa fonction, ou / et par les qualités personnelles demandées par l'organisation et ses représentants. Le sujet est, lui aussi, invité à se situer sur la scène sociale du travail en tant que dépositaire de qualités personnelles et d'un mérite performatif qu'il s'attribue. On parlera d'imaginaire du fait que l'appel aux qualités et au mérite performatif, du côté de l'organisation, comme du sujet, met en scène une positivité systématique des affects, un surcroît d'investissement, une symbiose demande de l'organisation - réponse du sujet de l'ordre du fantasme. L'érection du contrat narcissique par ce double jeu d'investissement imaginaire vectorise le « narcissisme des petites différences » et de l'identification du sujet à la position occupée, tandis que son effondrement conduit au burn-out, à la dépression, ou à la sidération.

**Déterminant social.** Pour la sociologie, les sujets sont influencés par la société : selon la position qu'ils y occupent, le groupe auquel ils appartiennent, les faits sociaux et culturels, les habitudes et repères pratiqués par un groupe, l'histoire politique référée.

**Demande.** Dans la cure ou la thérapie analytique, on différencie la demande initiale d'un patient de la demande implicite ou non explicitement formulée. Le processus thérapeutique aura pour effet de déplier la demande, son historicité, les résistances qui s'y sont constituées et font répétition. Au travail, dans l'organisation, la demande, souvent adressée et reçue comme une demande objectivée, est référée à une demande implicite ou non explicitée. Elle a rapport avec les jeux de pouvoir, de séduction et d'autres formes d'emprise ou de domination, de jeu de négociation ou de position autoritaire, des enjeux que le demandeur n'explique pas que nous appellerons le véhicule de la demande, c'est-à-dire ce qui la transporte.

**Intersectionnalité.** De l'anglais : intersectionality. Employée en sociologie et en réflexion politique, l'intersectionnalité indique la situation de personnes subissant plusieurs formes de discrimination ou de domination dans la société. L'intersectionnalité les étudie, non pas séparément, mais par les liens qui se nouent entre elles, entre genre, race, classe, ou orientation sexuelle. On doit ce terme à l'universitaire afro-américaine Kimberlé Williams Crenshaw qui, en 1991, avait publié une enquête sur les violences subies par les femmes noires dans les classes populaires des Etats Unis. Aujourd'hui, la notion d'intersectionnalité fait l'objet de controverses. Pour certains auteurs universitaires, elle brouille les frontières entre analyse scientifique et engagement politique. Cela étant, aucune notion ou réfutation de notion n'est neutre au sens où un point de vue scientifique est toujours situé, c'est-à-dire qu'il procède en creux de la situation où se trouve le chercheur ou le clinicien, de la place sociale qu'il occupe et de sa vision du monde qui en est issue.

**Mythe groupal.** Un groupe, c'est-à-dire un ensemble de personnes réunies par un objet commun dans un contexte déterminé par un cadre, par exemple celui du travail et de l'organisation, se constitue par une histoire avec son mythe fondateur et le récit par lequel les personnes se reconnaissent en pouvant s'y référer. Le mythe groupal indique également que tout groupe pérenne (un groupe de personnes dans un métro ne constitue pas un groupe pérenne) se structure autour d'un idéal, d'un but par lequel ses membres acceptent implicitement de renoncer pour partie à leurs pulsions, pour transférer au groupe de leurs investissements psychiques et corporels par des affects et une représentation du groupe en tant que corps social.

**Scène sociale.** Cette notion renvoie implicitement à *la mise en scène de la vie quotidienne*, ouvrage du sociologue nord américain Ervin Goffman. La métaphore théâtrale décrit les interactions humaines comme relevant de la présentation de soi. Elle répond de codes et de modes opératoires qui ont pour but d'assurer une impression de maîtrise et de définition convenable de la situation. De notre clinique, la scène sociale du travail ne saurait se référer uniquement à une codification. Elle est

définie et traversée par des rapports de force, l'usage du pouvoir, un cadre politique et sociétal : la place du droit et des usages de la loi, celle des idéologies, du langage et des discours.

### **Bibliographie**

- Bernard Julien, 2017, la concurrence des sentiments, Métailié Traversées
- Broudic Jean-Yves, 2018, les bonnes pratiques à l'épreuve des faits, Erès
- Chabert Catherine, Cupa Dominique, Kaës René, Roussillon René, 2012, le Moi-peau et la psychanalyse des limites, Erès
- Chemama Roland, Vandenmersch Bernard, 2009, dictionnaire de la psychanalyse, Larousse in extenso
- Enriquez Eugène, 2003, l'organisation en analyse, PUF
- Freud Sigmund, 2010, le malaise dans la civilisation, collection Points
- Goffman Ervin, 1973, la mise en scène de la vie quotidienne, Editions de Minuit
- Herfray Charlotte, 1993, la psychanalyse hors les murs, ré-édition 2020, L'Harmattan
- Huet Romain, 2021, de si violentes fatigues, PUF
- Illouz Eva, 2019, les marchandises émotionnelles, Premier Parallèle
- Kaës René, 2021, les théories psychanalytiques du groupe, Que sais-je
- Lacan Jacques, 1969-70, séminaire XVII, Seuil, 1993
- Lordon Frédéric, 2010, capitalisme, désir et servitude, La Fabrique
- Supiot Alain, 2019, le travail n'est pas une marchandise, Collège de France
- Talpin Julien, Balazard Hélène, Carrel Marion, Belgacem Samir Hadj, Kaya Sümül, Pureren Anaïk, Roux Guillaume, 2021, l'épreuve de la discrimination, enquête dans les quartiers populaires, PUF
- Vigarelo Georges, 2020, histoire de la fatigue du Moyen Age à nos jours, Seuil



## Après l'effondrement, au bord du précipice...

Emmanuel DIET

Psychanalyste, Psychologue

Agrégé de philosophie

Docteur en psychopathologie et psychologie clinique,

Analyste de groupe et d'institution,

Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

### **La révolution épistémique de l'interprétation : complexité du paradigme psychanalytique, l'inconscient et la critique de l'illusion managériale.**

L'idéologie scientiste qui étend son emprise sur la société néolibérale et prétend fournir, algorithmes, procédures et modèles de bonnes pratiques, aux sujets, aux travailleurs et aux citoyens, impose de fait les évidences et certitudes controuvées de son pouvoir comme les références normatives de la connaissance et du savoir. Objectivante et quantitative, asservie à l'unidimensionnalité numérique et à sa logique binaire, naturellement appariée à la logique gestionnaire, elle s'inscrit dans une vision du monde mécaniste, organisée par une conception linéaire d'une causalité simpliste et décontextualisée revendiquant bien fort sa « scientificité » et sa rigueur académique...

Mais la confusion entretenue entre science et technologie, efficacité utilitariste à court terme (« It works ! ») et validation rationnelle ne peut en réalité pas se soutenir, et nous savons désormais la complexité ambiguë des liens entre savoir et pouvoir (M. Foucault). La mutilation positiviste de la pensée et l'idéalisation de l'opérateur se traduisent dans la réalité par une méconnaissance dramatique des conditions de la pratique et le déni des « coûts cachés » (H. Savall et V. Zardet) qui, dans tous les registres (économiques, sociaux, éthiques et psychiques), viennent mettre en échec les énoncés de certitude et les prévisions de la raison calculante ...

Il faut ici oser penser que la prétendue scientificité revendiquée relève de l'imposture (R. Gori), et s'avère en réalité radicalement obsolète par rapport à l'épistémologie moderne développée notamment à partir de la physique (Einstein, Heisenberg) et des sciences humaines cliniques (Freud, Devereux, Bourdieu) telle que, notamment, G. Bachelard, G. Canguilhem ou E. Klein l'ont explicitée et théorisée : « il n'est de science que du caché », et « rien n'est donné, tout est construit ». Parce qu'elle sont rationnelles-relationnelles, la pratique et la construction scientifiques ne peuvent effacer le sujet de l'énonciation au profit du seul énoncé, passer sous silence la construction de l'objet dans le processus de la connaissance et l'élaboration du discours qui le met en sens et le soumet à l'interprétation dans le débat. (P. Bourdieu)

Dans ce registre, la découverte /invention freudienne crée la discipline psychanalytique comme une pratique clinique théorique, inscrite dans la culture, liée au dispositif de parole et d'écoute qui crée et contient le transfert comme le moyen et le lieu de l'interprétation, et d'abord comme condition de l'émergence de l'inconscient, de son identification et de son élaboration. L'économie pulsionnelle et les logiques fantasmatiques des « parlêtres » (J. Lacan) s'inscrivent dans un contexte historique et social, mais aussi et d'abord dans l'articulation des registres intrapsychique, intersubjectif et transsubjectif (R. Kaës) structurés par l'organisateur œdipien, les transmissions transgénérationnelles, les alliances inconscientes, les traumatismes et les effets d'après-coup qui traversent les sujets et les groupes.

Défenses et résistances, illusions et dénis, conflits et clivages viennent remettre en question les appareillages miraculeux des logiques managériales oubliées de la réalité humaine, de l'amour, de la haine et du désir, en faisant ressurgir l'irréductibilité des sujets, la singularité de l'événement, les



conflictualités, le manque, l'incomplétude et l'indéterminé qui résistent à l'emprise. Il convient alors d'arrêter de calculer pour se donner le droit de dire et de penser...Et d'interroger ce que nous investissons d'une imaginaire toute-puissance dans nos pratiques et nos projets pour laisser place à l'avenir de l'incertain.

Retrouvant à sa manière les analyses de D.R. Dufour sur le « divin marché », de J.P. Lebrun sur « l'immonde sans limite » et l'identification fondatrice du Malêtre par R. Kaës, étayant sa réflexion clinique et anthropologique sur les théorisations de D.W. Winnicott et W. Benjamin, R. Gori, dans sa défense de la dignité de penser, nous démontre que, lors même que nous ne l'avons pas « réalisé », l'effondrement a déjà eu lieu et que nos repères, nos critères, nos valeurs sont d'ores et déjà obsolètes. Minée par les logiques néolibérales, gestionnaires et numériques, l'épistémé traditionnelle structurée par le schéma évolutionniste, le déterminisme mécaniste et la croyance au progrès est en faillite radical. Malgré l'écroulement des cadres et des métacadres, installés dans les pactes de déni, nous assistons à la fin d'un monde sans vouloir la penser. Il est d'ailleurs interdit de mettre en lien et en sens les différents déterminants de la catastrophe en cours, sauf à se trouver catalogué comme complotiste ou décliniste, accusé de délire collapsologique ou de nostalgie réactionnaire...

On se rappellera toutefois que « le premier qui dit la vérité ..., et que ce sont les résistants qui sont accusés de terrorisme par toutes les dictatures ! Qui dit quoi, à qui, quand, pourquoi, comment et dans quel contexte ? Quelle adresse pour le discours ? Quelle énonciation donne à l'énoncé son sens, et dans quel lien interlocutoire, les sujets se trouvent-ils convoqués ? Qu'est-ce qui se transporte là de l'infantile et de l'inconscient dans la polysémie des mots, les prescriptions de l'ensemble et les passés sous silence ?

L'actuelle pandémie a du moins la vertu apocalyptique de remettre en question les pactes de déni fondateurs de la pléonexie occidentale et de la rationalité scientifique. Et de faire ressurgir l'impensé, l'impensable, le réprimé et le refoulé structurant la modernité et le devenir de nos sociétés mais aussi les enjeux et les conséquences de la globalisation sur le devenir de la subjectivation. Il ne s'agit pas simplement des failles, des errances et des erreurs du néolibéralisme, ni même des impasses du TINA, mais de ce qui obscurément survit, se répète et se banalise des conditions du totalitarisme, et singulièrement du nazisme dont le lien originaire au capitalisme et au management est désormais avéré (J. Chapoutot, A.L. Diet, R. Gori). « Arbeit macht frei » et « Kraft durch Freude » : ces sinistres formules sont, dans l'immémoriel, les organisatrices des idéologies de l'entreprise libérée et du management « up to date » ... Et les procédures dont l'origine sectaire est soigneusement banalisée (A.L. Diet) prennent dans le contexte du totalitarisme numérique en cours de généralisation une très inquiétante prégnance...

Mais les lapsus récurrents qui font écrire « mangement » au lieu de management nous renvoient à l'identification par J. Lacan du capitalisme comme cannibalisme. Y aurait-il un inconscient ?

La pandémie, ses circonstances et ses conséquences obligent à remettre radicalement en question les conceptions de l'histoire et de la causalité qui soutenaient, depuis la préconisation cartésienne, le fantasme d'une maîtrise sans ratage ni manque, d'une capacité à prévoir et diriger le réel des choses et des comportements, voire des pensées et des sentiments, des liens et des productions sans incertitude ni hésitation. Dans un univers du plein géré par la raison opératoire dans lequel il n'est, en réalité, pas de place pour le doute et l'imprévu, la surprise et l'événement, le management déploie dans la logique de la maîtrise et de l'emprise l'imaginaire illimitation d'une fallacieuse scientificité et l'illusion d'une gouvernance par la rigueur supposée des processus sans sujet dont les procédures, la quantification et l'ordre numérique seraient la garantie...La déshumanisation et la dématérialisation s'imposent comme l'idéal non dit du progrès postmoderne tel qu'il se décline dans la technologie numérique et les rêveries transhumanistes.

L'évaluation, la surveillance et la délation, s'imposent désormais comme les principes, moyens et instruments du totalitarisme ultralibéral mobilisant toutes les ressources de la technologie. Il s'agit de faire table rase du passé et de systématiquement méconnaître, refouler et passer sous silence ce qui dans le présent prolonge, actualise ou répète le passé et de ne pas penser les troubles connivences idéologiques et pratiques entre le capitalisme et le nazisme.

Mais le réel et les faits sont têtus, et voilà que les prétendus effets pervers, les soi-disant risques psychosociaux, les blocages et les dérives organisationnels, les psychopathologies institutionnelles, la souffrance et l'acédie des professionnels, font revenir, jusque dans les entreprises, et souvent de manière dramatique, l'existence des sujets, les secrets de famille, les enjeux d'amour et de haine que l'on avait voulu effacer dans la fétichisation technologique, le clivage cognitif et le déni des liens. Voici que les échanges et les interactions font apparaître une autre scène et, surgies de cet ailleurs, d'autres logiques que la dérisoire mise en scène de l'imposture et des faire-semblants de la gouvernance techniciste, ses prétentions volontaristes et ses tristes et vaines injonctions.

Les cadavres sortent des placards, les habits neufs de l'Empereur ne font plus illusion, la nudité du pouvoir se dévoile, et le rossignol de l'empereur de Chine détone et se tait ... (J. Chasseguet-Smirgel) Les dynamiques fantasmatiques et l'économie pulsionnelle viennent troubler l'ordre de l'emprise, désorganiser les feuilles de route, mettre en échec les prévisions et les prédictions. Débordée de tous côtés, alors même qu'elle s'impose et persiste dans sa prétention totalitaire, la préconisation procédurale ou algorithmique expose sa vacuité, et sa vanité dans son évitement, son déni et sa méconnaissance de la réalité humaine qu'elle prétend maîtriser.

En fait, aussi destructrice que puisse être son emprise asservie aux logiques de l'analytisme et du fétichisme phallique, l'économie managériale ne peut, en fin de compte, échapper totalement au retour de ce qu'elle prétend refouler et forclure. Bien au contraire, les affects et les fantasmes qui soutiennent et alimentent les relations au pouvoir, à la tâche et au groupe d'appartenance présentent dans les dynamiques transférentielles la réalité pulsionnelle que l'on souhaitait forclure. Et de subites violences viennent perturber la routine des platitudes gestionnaires...

De manière paradoxale, l'investissement de l'opérateur, comme il se voit notamment dans l'économie obsessionnelle, mobilise ce qu'il s'agissait de dénier, et la pulsion s'exhibe dans la défense. La neutralisation agentique devient l'objet passionnel du bureaucrate ou du technocrate, comme Eichmann, acteur désubjectivé de la banalité du mal (H. Arendt) dans l'agir des énoncés qui le font exister. Et cette réalité, comme recherche désespérée de la satisfaction jusqu'au sein de l'emprise, (P. Denis, A. Ferrant)) s'avère essentielle dans la vie-ou la mort ! de tout groupe et de toute organisation...

Quoi qu'il en soit des merveilles de la technique, des miracles numériques et des incontestables progrès permis par la recherche scientifique et ses applications technologiques au quotidien, on ne peut faire l'économie d'une interrogation critique et radicale des limites et des impasses, des présupposés, des finalités et des conséquences du développement exponentiel des processus sans sujet, de la déshumanisation et de la dématérialisation des échanges et des liens, de la fétichisation délirante de l'intelligence artificielle, du numérique et des procédures. Pourquoi tant de peur et tant de haine pour le corps et la parole ? Quel refus de la limite et de la différence, quel déni de la mortalité sont ici à l'œuvre ? Quelle peur de la sexualité, de la différence des sexes, des générations et des cultures dans cette neutralisation fétichiste ?

On remarquera d'ailleurs que la récente promotion idéologique et médiatique de l'autisme Asperger - dans le passé sous silence des connivences de H. Asperger avec le régime nazi - s'inscrit très précisément dans ce même mouvement de disqualification du lien intersubjectif, de la parole et de l'échange pulsionnel qui vise la destruction et l'éradication de toute pratique clinique dans tous les registres et secteurs du « care ». La rationalité opératoire du discours scientifique s'impose comme

modèle et mutilation de la capacité de penser, la communication disqualifie la réflexion, le calcul se substitue à l'analyse. Au bout du compte et du conte pourtant, la fétichisation des protocoles désubjectivés et son illusoire maîtrise achoppe sur la résistance de l'humain, son ambivalence, ses conflictualités, l'irrédentisme de sa pulsionnalité et la singularité de sa parole. Et les fantasmes originaux (J. Laplanche-J.B. Pontalis) structurent ce qui prétendait les éliminer...

L'idéal d'un monde sans affects, sans rencontres, sans conflits et sans corps sexués, sans histoire, ni manque, ni différence - c'est-à-dire sans désir-se dessine dans les élucubrations transhumanistes dont il convient d'identifier pour ce qu'elles sont les logiques mortifères et les séductions incestuelles. Mais précisément, au-delà des illusions de l'hypermodernité, et en leur dynamique même, insistent et font retour les logiques du fantasme et l'économie des pulsions que la maîtrise et l'emprise prétendaient supprimer...Et dans la plainte victimaire, la protestation ou la revendication communautariste, maladroite, folle ou caricaturale, l'énonciation fait retour comme résistance au discours sans corps ni âme.

Pour continuer à rêver d'une illusoire toute-puissance et maintenir par le déni et l'imposture l'effectivité et l'efficacité d'une emprise inquestionnée et inquestionnable, la « gouvernance » managériale doit s'étayer sur les fallaces épistémologiques d'une prétendue scientificité économique ou gestionnaire, invoquer un principe de réalité asservi à ses intérêts et défini par ses finalités idéologiques : acronymes, éléments de langage, procédures et novlangues, rejets de la colonisation anglosaxonne, imposent une normalisation totalitaire des façons de sentir, dire et penser, jusqu'à produire les fantasmatisations obligées (P. Aulagnier-Castoriadis) nécessaires à l'investissement de la servitude volontaire. Les signifiants imposés, univoques et désarrimés de la langue définissent et déterminent comme la LTI (V. Klemperer) ou la Novlangue orwellienne le pensable (obligatoire), l'impensé (refoulé) et l'impensable (forclos).

Bien entendu, il faut qu'il y ait quelque jouissance- notamment masochiste-pour que la soumission donne leur effectivité désubjectivante aux répressions de la pensée à l'œuvre dans les mécanismes organisationnels et sociaux. Mais précisément, du point de vue de l'économie psychique des sujets et des groupes, il peut y avoir un grand intérêt à fuir ou dénier sa singularité et sa responsabilité (G. Devereux) au profit d'une anonymisation agentique, et même du plaisir à se transformer en fonctionnaire dévoué des logiques opératoires, en esclave bienheureux des évidences controuvées, en valet médaillé des pouvoirs en place...

Cependant, ce qui résiste du sujet, l'inconscient pulsionnel qui déborde et subvertit les programmations, les cris et les paroles qui viennent fracturer les discours de maîtrise, l'émergence de l'imprévu et l'inouï de l'événement obligent à reconsidérer l'évidence des routines, les certitudes des répétitions sans histoire et le déterminisme des causalités linéaires ignorantes de l'après-coup, de l'indétermination et de la complexité. Au simplisme des protocoles mécanistes, à la débilité des zéloteurs de l'évidence, à la « d'économie » (J. Généreux), à la Siliconnerie, la dignité de penser oppose le travail de l'interprétation (Deutung) comme mise en histoire, en récit et en sens de ce que les hommes vivent comme parlêtres incarnés mortels et désirants, dans leur singularité et leurs appartenances, sujets de leurs pratiques et de leurs liens.

Aussi bien quelque légitime méfiance que doivent inspirer les revendications victimaires comme les magiques préconisations utopiques, il est cependant nécessaire d'affronter la réalité de l'effondrement des cadres et des métacadres sociaux et psychiques (R. Kaës) et de prendre la mesure d'une catastrophe qui interdit toute possibilité d'un retour en arrière et exige une reconstruction innovante des principes, des logiques et des moyens d'un « vivre-ensemble » (!) détruit par le néolibéralisme gestionnaire du capitalisme financiarisé, l'idéologie individualiste et le technofascisme (P.P. Pasolini) numérique...La résistance à la catastrophe se doit d'être proactive, mais elle ne peut l'être qu'à la condition d'ouvrir l'horizon des possibles en procédant à l'analyse épistémique

et anthropologique de ce qui détermine et définit le Malêtre (R. Kaës) de notre temps par la critique- notamment généalogique- et le dialogue.

Sans oublier de rappeler à la bêtise positiviste et aux naïvetés utilitaristes, qu' « il n'est de science que du caché »( G. Bachelard) et que toute connaissance, comme interprétation /construction de la réalité de son objet (G. Devereux)est ,est dans sa rigueur même, inscrite dans le discours qui la construit, l'histoire, et l'investissement de son artisan et de ses destinataires.

On ne saurait donc confondre les petits patouillages technicistes et numériques qui tirent leur évidence d'une efficacité momentanée sous l'emprise des logiques gestionnaires et de l'idéologie dominante et les élaborations scientifiques étayées sur une rationalité dialectique, soucieuses de leur énonciation, inscrites dans l'histoire et le débat, respectueuses des complexités du réel et des exigences de la pensée. Car la connaissance est processus et travail, confrontation et discussion, réflexivité et critique et non imposition arbitraire et dogmatique d'énoncés supposés performatifs au nom d'un prétendu réalisme. Et la connaissance s'enracine d'abord dans l'économie de l'objectalité (S. Lebovici) et les dynamiques conflictuelles du transfert/contre-transfert et de l'énonciation.

La violence symbolique secondaire (P. Aulagnier-Castoriadis), agie sur, dans et par le discours, produit de fait en retour et en après-coup de nouvelles violences en réaction aux catastrophes manifestes ou occultes qui attaquent le lien social, la subjectivité et les fonctionnements organisationnels. Aussi bien y a-t-il lieu d'interroger le véritable statut épistémologique de l'économie ou des sciences de gestion dont les modèles et préconisations, trop souvent soumis aux naïvetés des évidences positivistes et à l'immédiateté utilitariste, dominées par les fallaces néolibérales, se révèlent de fait incapable de comprendre et d'expliquer les phénomènes qu'ils prétendent maîtriser.

Ces illusions dominantes de l'emprise idéologique exigent bien entendu d'être interprétées comme des avatars des fantasmes de toute-puissance qui dominent et structurent les logiques de pouvoir, séduisent et fascinent les sujets qui s'y soumettent...pour ne pas prendre la mesure de leurs limites ni s'affronter à la difficulté de penser. Y a-t-il un sujet dans la procédure ? Qui conduit et que produisent les processus sans sujet ? Qui jouit dans l'organisation calculante ?

Face à la faillite déniée mais bien réelle des logiques gestionnaires et à la potentielle destructivité totalitaire de la société numérique, il est temps, il est grand temps d'oser poser ces questions...Sapere aude !



## « Manager : un métier impossible ? »

Dominic DRILLON

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

**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 paraît évident.  
La propagande, au contraire, nous  
enseigne à accepter pour évident ce dont  
il serait raisonnable de douter.*

Aldous Huxley

### « Manager : un métier impossible ? »

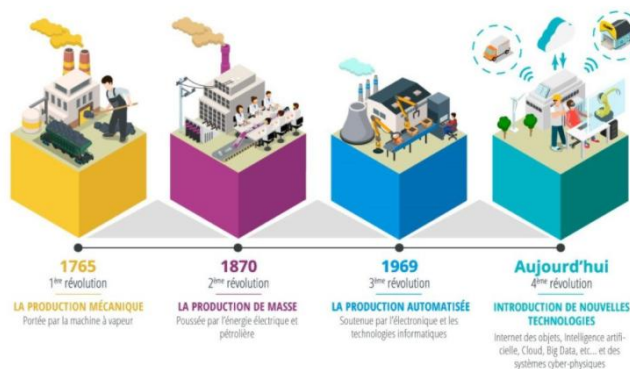
Depuis 2008, le monde économique est traversé par une crise majeure. Crise qui serait imputable à des doctrines gestionnaires orientées vers la maximisation des profits à court terme<sup>1</sup>. Si l'on observe les trente dernières années, on constate que ce n'est pas une crise mais une succession de 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 3<sup>ème</sup> 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 XIX<sup>ème</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>, 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 surcroît 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<sup>3</sup>...), bref sur le monde qui l'entourait, il se référait que très peu à la vie des organisations. Il faudra attendre la 2<sup>ème</sup> moitié du XX<sup>ème</sup> 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<sup>4</sup>.

A la fin du XIX<sup>ème</sup> et au début du XX<sup>ème</sup>, 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Sun Tzu, (2008). L'art de la guerre, Flammarion, collection champs classiques.

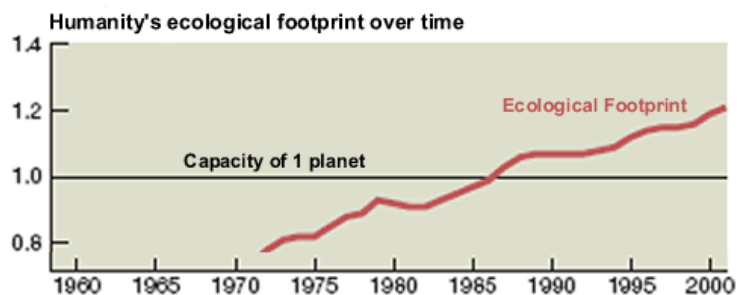
<sup>4</sup> Arnaud G., Fugier P., Vidaillet B. (2018). Psychanalyse des organisations, Théories, cliniques, interventions, Erès Paris, 420 pages.

Pour notre analyse, nous utiliserons la deuxième topique<sup>5</sup> de Freud pour tenter d'interpréter ce qui se joue au sein des jeunes acteurs au sein des organisations dans ce début du XXI<sup>ème</sup> 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 pléonasmisme ou un oxymore ? Pendant des décennies les managers (la plupart d'entre eux) 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<sup>6</sup> :

*« 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<sup>ème</sup> siècle, dû à l'essor des nouvelles technologies, Enron connaît une évolution prodigieuse. Elle va se hisser au 7<sup>ème</sup> rang des sociétés américaines, au 15<sup>ème</sup> 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 sûre 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*

---

<sup>6</sup> 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 discréditées, 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) disparaît 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<sup>7</sup>

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

---

<sup>7</sup> 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<sup>8</sup> 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<sup>9</sup> 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 entra 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.*

---

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

<sup>9</sup> Le scandale Parmalat, par Ignacio Ramonet (Le Monde diplomatique, février 2004) ([monde-diplomatique.fr](http://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<sup>10</sup>. 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<sup>11</sup>.*

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<sup>2</sup> 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)<sup>12</sup>.

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. »*<sup>13</sup> Les études en neurophysiologie ont depuis conforté ce qui n'était à l'époque de Freud, qu'une hypothèse.

---

<sup>10</sup> Bauchet P., (2003) Concentration des multinationales et mutation de l'État, CNRS éditions, Paris.

<sup>11</sup> Ramonet I. (2004) <https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>

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

<sup>13</sup> 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 domaines 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 sociétés 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 été 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)<sup>14</sup> 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 1<sup>er</sup> (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<sup>ième</sup> siècle les managers<sup>15</sup> ont reçu une délégation opérationnelle dans la chaîne 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.<sup>16</sup> (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

---

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

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

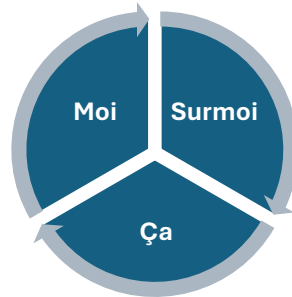


Schéma adapté de : Drillon (2008)

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<sup>17</sup> 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<sup>18</sup> cette réduction laisse entrer dans le fonctionnement de la personnalité une nouvelle composante que nous nommerons « Hyper Ego ».

<sup>17</sup> Harendt H. (1968) La crise de la Culture, Folio Essais, Paris ,1989

<sup>18</sup> Caractéristique d'un écosystème qui résiste aux changements (perturbations) et conserve un état d'équilibre même fragile.

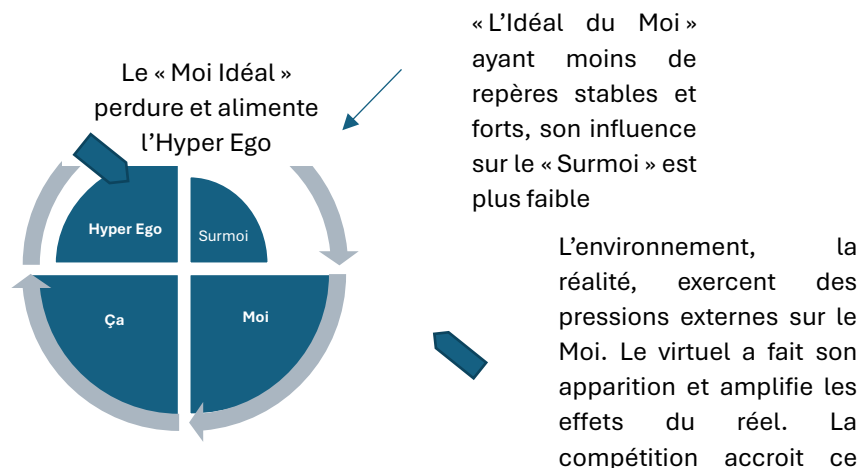


Schéma adapté de : Drillon (2008)

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 commencent 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 réenchainer 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](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://jfbœuf.chez-alice.fr/enron.pdf> (sur l'affaire ENRON)
- <https://journals.openedition.org/nrt/2738> des interviews sur des managers \*\*\*

# Éclairer les conditions de possibilités d'un concept.

## Application à la relation entre le changement et la transformation

Daniel BONNET

ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon

**Résumé :** Cet article vise à éclairer les conditions de possibilités relatives à la définition de la notion de « transformation » au regard de celle de « changement », en extension de son acception courante, pour une application en management de la conduite du changement au sein des organisations. Il est courant de considérer comme subversives certaines productions de l'esprit, les comportements et les productions en actes consécutifs. Le management des organisations fait litière de ce que ces productions et ces comportements seraient déviant. Il veut des sujets obéissants. Pourtant, il sollicite le jeu des mécanismes subversifs pour obtenir un changement transformateur.

**Mots-Clés :** Changement, Transformation, Énantiologie, Hodologie, Travail de l'Énantiose.

**Abstract:** This article aims to shed light on the possible conditions of the definition of the notion of "transformation" about that of "change", in extension of its current meaning, for an application in management of change management within organizations. It is fashionable to regard certain productions of the mind, behaviors and productions in consecutive acts as subversive. The management of organizations makes a litter of what these productions and these behaviors would be deviant. He wants obedient subjects. Yet he calls upon the play of subversive mechanisms to obtain transformative change.

**Keywords:** Change, Transformation, Enantiology, Hodology, Work on Enantiosis.

**Introduction :** La section introductive amène la problématisation du sujet de la recherche. Les approches courantes, théoriques, méthodologiques, considérées dans leur champ épistémique, référencées pour la conduite du changement en management des organisations ne sont pas désuètes ni obsolètes car elles sont très largement mobilisées par les chercheurs et par les acteurs au sein des organisations. Elles sont efficaces pour des contextualisations spécifiées par le chercheur auxquels l'usage doit se référer. Elles font par ailleurs l'objet d'une catégorisation en épistémologie historique, relativement à leur objet ou à leur champ d'application, spécifiquement pour le management des organisations.

Leur développement butte cependant sur une difficulté que nous définissons comme une servitude épistémologique (*problématique antécédente*). Si le chercheur questionne et fait progresser leur qualité fonctionnelle par accumulation de connaissances, il investit encore assez mal la connaissance de leur qualité à transformer. Ce questionnement butte en particulier sur un biais cognitif postulant de la synonymie du changement et de la transformation. Les théories de la conduite du changement, dénommées aussi théories du changement, sont caractérisées par leur classement dans des types de changements. Elles visent à modéliser une intervention. L'une d'elle emblématique est la théorie de K. Lewin. Dans la catégorie du changement transformateur, le changement est assimilé à une transformation, ce qui conduit à attribuer aux concepts une commutativité sémantique, entretenue d'ailleurs par leur synonyme dans les dictionnaires. La théorisation de la transformation butte sur la servitude aux théories du changement. La notion de « concept » s'origine dans le latin « *conceptus* », qui signifie « action de contenir, de recevoir », elle-même issue de « *concupere* » (concevoir). La servitude conduit à s'interdire la découverte des conditions de possibilités du concept de « transformation », généralement répertorié dans la classe du changement radical.

L'article explore la notion de « transformation de la condition intelligible » (*problématique subséquente*), pour une application dans le champ de la conduite du changement stratégique et organisationnel. La mise en perspective vise à comprendre et à expliciter la relation et le lien entre la transformation et le changement. Nous posons en première approximation qu'elle caractérise une

relation de subversion si, comme c'est le cas le plus courant, elle envisage une transformation du sujet pour obtenir un changement assigné au désir de l'autre, désignant le porteur du projet de changement, qui est lui-même affecté par le manque dans l'autre, celui ou ceux à qui il s'adresse. Celui-là même qui s'autorise en sa qualité de porteur d'un projet de changement et au titre de son autorité, envisage-t-il sa propre transformation, elle-même assignée au désir de « ses sujets » ? Cela contribuerait bien à élucider les problèmes de résistance au changement comme on dit couramment. La problématique (*supra*) met en perspective une question pratique : Qu'est-ce qui soutient ou se refuse au désir de l'autre, caractéristique d'un pacte, qui autorise ou résiste à la transformation ?

Aussi, l'idée de la recherche a pour objet de procéder à une investigation en extension de son acception courante sur la *question de la possibilité d'un concept* (Sallaberry (2015 : 220), relativement à l'acception qui le pose dans les théories représentationnelles. Sallaberry (*Ibid.*) se réfère aux travaux de Lefebvre (1980 : 15) : il précise : *simultanément le concept élucide et ses conditions immédiates et ses antécédents lointains. Cette double capacité rétrospective et prospective lui est essentielle. Tout concept condense une genèse qu'il implique. Un concept doit donc rassembler les notions qui l'ont précédé, rassembler aussi leur sens, et ouvrir des perspectives de modélisation.* Le concept doit être suffisamment fluide pour traverser les disciplines d'une part, pour tenir compte des rapports entre le dedans et le dehors, l'inconscient et le conscient, la présence et l'absence (Sallaberry, 2015 : 221) d'autre part.

Le champ d'application et le management et le fonctionnement des organisations. Le champ d'investigation est au croisement de la Psychanalyse et du Management. Dans ce champ, la problématique singulière questionne la conversion topique paradoxale – topique parce que précisément elle se rapporte à la connaissance des lois de la relation. Consécutivement nous posons la question de recherche suivante et deux hypothèses :

« QR » > La servitude épistémologique caractérise-t-elle une subversion inconsciente ?

« H1 » > Le changement est une subversion de la transformation

« H2 » > La transformation a son propre espace d'efficience

Le terrain de recherche est un Consortium de coopératives agricoles.

L'article présente en première partie le cadre de référence de la recherche. Le terrain de recherche est préalablement contextualisé. L'analyse de la situation de changement à transformer est présentée en seconde partie. La troisième partie discute les résultats de la recherche.

## **1\_Le cadre de référence de la recherche : Mise en perspective du projet de subversion**

LE TERRAIN DE LA RECHERCHE est un Consortium de treize coopératives agricoles regroupant des producteurs de fruits et légumes frais et transformés dans le sud de la France. Pour ce qui concerne l'économie du secteur d'activité, la survenue de la crise économique et financière à l'automne 2008 a conduit les dirigeants à questionner de nouveau l'opportunité et la faisabilité de la fusion des coopératives. L'intervention est sollicitée dans le cadre d'un appel d'offre pour la réalisation duquel chaque coopérative était invitée à proposer un cabinet de conseil. La recherche est longitudinale, réalisée sur la période 2009-2011, prolongée jusqu'en 2013. Le dispositif proposé est celui d'une recherche-intervention. La demande d'intervention et le contexte conduisent à positionner l'intervention dans le cadre de l'évaluation par les acteurs eux-mêmes de l'expérience subjective de leur vécu groupal (intersubjectif), de-sorte-à-ce qu'ils parviennent à exprimer ce qui expliquerait une défaillance historique de l'intentionnalité. En première approximation, le positionnement est envisagé dans le registre de la conscience phénoménale. L'investigation fera rapidement apparaître que ce qui se joue relève de phénomènes mentaux non intentionnels, et ce dès l'audition devant le Comité de Pilotage de la mission.

Les conditions de la soumission ont marqué la décision et ont confirmé le positionnement envisagé. Lors de l'audition devant les dirigeants du Consortium (présidents et directeurs des coopératives), le directeur général de l'Union des Coopératives indique : « *Monsieur nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». Dès lors, l'intervenant fait le choix de ne pas présenter sa

proposition. Il réunit les dirigeants en cercle et les laisse parler librement entre eux durant près de trois heures. Il n'intervient pas. Vers 17 Heures, tandis que l'intervenant n'avait été qu'un observateur, le directeur de l'une des coopératives déclare : « *Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions jamais à nous dire* ». Il ne restait plus qu'à attendre la décision. La proposition se démarquait nettement. Cependant, il est signifié à l'intervenant qu'il devra « être un coffre-fort ».

Les investigations sont réalisées en contexte de crise profonde (perte de chiffres d'affaires pour les producteurs pouvant atteindre jusqu'à 50 % sur la période. À la sortie de la crise, les cours du marché se stabilisent au plus bas puis opèrent un léger redressement. Ce niveau est celui du gap de compétitivité avec la production espagnole, estimé à 0,30 €/Kg (référence du produit = pêches-nectarines). Les dirigeants et les producteurs sont conscients depuis de longues années qu'il y a lieu d'envisager la fusion des coopératives. Mais ainsi que l'exprime le directeur général de l'Union des Coopératives, laquelle ne regroupe que neuf coopératives, « *nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines* ».

Durant le cours de la mission, nous avons notamment observé : Une défaillance d'évaluation de la réalité de la situation, le renforcement des comportements agressifs et de repli sur soi, la disqualification des dirigeants présumés responsables, la contestation virulente de la politique commerciale au sein de l'Union des Coopératives, tant par les coopératives membres de l'union que par les coopératives indépendantes, de la désespérance, une prédisposition à la fuite, une forte hyperesthésie à la rumeur, le dénigrement du chercheur, l'effondrement des institutions de la gouvernance dans l'une des coopératives (mise en procédure de sauvegarde), puis d'une seconde (mise en redressement judiciaire), le renversement et la prise de pouvoir de la faction rivale au sein d'une autre coopérative... D'une façon générale, les acteurs collectifs apparaissaient enfermés dans une réalité qui est celle à laquelle ils croient. Les boucs émissaires sont le marché, la grande distribution, l'Europe, et dans le cadre de l'Union des Coopératives plus particulièrement la concurrence et les rivalités entre les commerciaux. Le diagnostic confirme que les coopératives ont évolué durant plusieurs décennies dans l'abîme de l'enlisement concurrentiel en raison de leurs rivalités locales.

LE DESIGN DE LA RECHERCHE est positionné dans le cadre fondamental de la Théorie Socio-Économique des Organisations et de l'approche qualimétrique (Savall H. et Zardet V., 1995a, 1995b, 2004). Le cadre épistémologique est donc celui du Constructivisme Générique (encadré n° 1).

**Encadré n° 1 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall H. et Zardet V., 2004)**

**Principe de l'interactivité cognitive**

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995b : 499 ; 2004 : 21).

**Principe de l'intersubjectivité contradictoire**

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

**Principe de la contingence générique**

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

Ce cadre permettait d'envisager le diagnostic dans l'emprise des conjonctions d'opposés en conjonction constantes. Celui-ci a été envisagé dans deux registres au regard de la contextualité : Le registre des conjonctions d'opposés entre la rivalité et la coopération (registre de la compatibilité et de l'incompatibilité des facteurs humains) et le registre de la relation entre le dedans et le dehors du point de vue de chaque coopérative, dès lors que la fusion engendre une transformation d'espace, à savoir une intégration du dehors dans le dedans, ressentie comme une menace pour l'intégrité et

l'identité groupale au sein de chaque coopérative. Pour les investigations, le protocole de la recherche a adjoint un noyau périphérique consolidant le développement de l'approche clinique dans différents champs disciplinaires à mobiliser, notamment la psychanalyse et ses champs connexes, permettant de réaliser les médiations théoriques (Chazal, 2004). Le noyau périphérique a été construit en mobilisant deux incorporats méthodologiques (encadré n° 2 et n° 3) visant à contenir le travail des acteurs dans le registre de la transformation de la relation d'objet dans le champ d'efficience lui-même en transformation.

La relation d'objet est ici envisagée dans le registre des conjonctions d'opposés régissant les fragmentations de la coopération ayant contribué à installer une structure psychique groupale que nous avons qualifié d'énantiologique. Cette structure caractérise une « position » au sens de M. Klein (1928) assez courante dans les environnements de concurrence, de rivalité, d'agressivité et d'exposition à la violence du marché, mais très peu étudiée en management, tant le point de vue est celui de la normalité économique, sociale et sociétale de cette situation. Or, cette situation n'est pas du tout normale, dès lors que tous les acteurs (collaborateurs, fournisseurs, clients...) sont appelés à coopérer. Dans le contexte du Consortium, elle apparaît comme pathologique, car elle soutient un groupement des mécanismes de défenses, tant sur le marché l'objet du désir est constamment perdu. Cela entraîne que les acteurs sont toujours en fuite devant la réalité, ce qui révèle que la concurrence n'est pas du tout le mode de gestion adéquate du marché. Il a entraîné au fil des décennies que les coopératives se trouvent dans une situation d'enlèvement concurrentiel au motif qu'elles ne se seraient pas adaptées. Or tôt ou tard, il apparaît qu'elles se sont bien adaptées, mais que le marché ne reconnaît pas cette adaptation pour des raisons mercantiles le plus souvent, cupides, vénales... infligées par les oligopoles de la grande distribution en quête d'un pouvoir de marché. Au sein du Consortium, la situation n'est pas celle du déni de réalité (externe), mais du déni de réalité intérieure (groupale) si les acteurs sont en lutte les uns contre les autres pour ne pas laisser mourir leurs organisations, ni dépérir eux-mêmes, en raison d'un combat qui n'est pas le leur. C'est fondamentalement que le statut de l'autre n'est pas reconnu, accessoirement pour les seuls « premiers de cordées ». La lutte concurrentielle marque le fait que l'autre fait toujours retour... Il s'agissait dans le cours de notre mission que cet objet sujet des clivages leur apparaisse solide si l'esprit de la coopération anime les acteurs dans l'élaboration de la stratégie au sein du Consortium, la coopération étant seule en capacité de leur permettre de passer de la relation d'objet clivée à la capacité d'utiliser l'objet en commun pour survivre. Car ils savent bien les producteurs, ce qui est à l'origine des mouvements coopératifs, que la concurrence et le libéralisme sont à la source de la destruction des communs. Il s'agit pour les acteurs de passer d'une « position » qui privilégie une relation d'objet par étayage, qui conduit à ce que chacun recherche le seul objet qui le comble, qui est cependant le même pour tous, et donc d'évaluer vers l'investissement narcissique positif de son semblable au sein du Consortium, caractéristique d'un bon usage de l'objet (Sédat, 2009). Le cadre est donc celui d'une transformation d'invariants. Dans ce cadre, nous avons envisagé différentes investigations, visant par exemple, le travail du négatif, le travail identitaire, le travail de l'hallucination... La clinique de l'intervention que nous avons expérimentée a été dénommée « travail de l'énantiose ». Elle est le support d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales au sein des organisations.

#### **Encadré n° 2 : À propos de l'énantiologie**

Énantiologie : L'énantiose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction chez Parménide, mais aussi paradoxalement chez Aristote). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, coupe, spécialise...), renvoyant à la *schize* (coupure qui élude la perception de la cause profonde par la conscience). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... Son corrélat, l'enantiodromie peut être considéré comme une pathologie en management, car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation

génère des contrariétés et des contraires. À dessein, la tension adressée par le management génère de la résistance, voire de la souffrance. Dans l'ensemble de nos interventions, les situations les plus fréquentes que nous ayons rencontrées, sont des situations de résistance paradoxale. Plus l'inconscient est sollicité et actif, plus il génère un processus de dissociation de la conscience d'avec l'inconscient, qui est en fait la confrontation avec l'inconscient, lequel s'éploie par contagion psychique, et avec elle, la violence et la psychose de masse. Le mode relationnel qui s'institue entre les gens impact la pensée et les échanges...

### Encadré n° 3 : À propos de l'espace hodologique

L'espace hodologique (Lewin, 1917) -approximativement l'espace de vie mentalisée individuellement et/ou collectivement - est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>1 2</sup>) (Kaufmann (1968))]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait cependant aux ressources de la physique quantique, de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (Besse, 2004).

Dans ce cadre qui leur était proposé, les acteurs pouvaient s'exprimer, et se voir vivre ensemble, en se projetant dans la fusion. Cette projection les conduisait à ce qu'ils se délient progressivement de leurs liens d'attachement aux coopératives de base, et se relient au travers de la transformation d'espace dans ces mêmes liens déplacés. Les coopératives actuelles sont elles-mêmes issues de fusions anciennes de coopératives de villages en concurrence locale. Le diagnostic confirmait l'opportunité et la faisabilité de la fusion. Dans ce cadre, les acteurs coopéraient à l'élaboration du projet coopératif de la fusion. La conversion des Coûts-Performances Cachés permettait de restaurer la compétitivité, bien au de-là du gap de compétitivité. Les Coûts-Performances Cachés, consécutifs du seul déficit de la stratégie, étaient évalués 0,43 €/kg pour un prix de revient moyen aux producteurs de 0,80 €/kg, dont 0,17 €/kg étaient convertis par la fusion et le solde dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan d'action mobile destiné à soutenir la mise en œuvre continue du processus de la transformation.

## 2\_ La transformation à l'aune de la servitude épistémologique

Que ce soit sur le plan scientifique ou sur le plan praxéologique, la connaissance de la « transformation » questionne celle des lois de la relation dans la substruction de son cours et plus exactement du lien entre les variables identifiées de son processus opératoire. Rien n'est donné a priori, y compris par la connaissance scientifique. Le management est encore très loin de disposer d'un corpus de connaissance équivalent à celui de la médecine (Savall H., Fièrè D., 2014).

Pour piloter la transformation, dans le champ de la transformation stratégique et organisationnelle, il s'agit de tenir pour plausible tel ou tel jeu de variables. La démarche clinique impose une diversité d'examen explorant diverses conjectures. Dans le cadre de l'approche qualimétrique, le tableau clinique est dressé par le corps d'hypothèses. L'époché ne remet aucunement en cause la légitimité

<sup>1</sup> LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>2</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

d'un questionnement posé sur les transformations d'invariants que le chercheur met à l'épreuve dans le cours du travail de l'énantiose. Seul importe le travail accompli par les acteurs. La « bonne raison » est celle sur laquelle ceux-ci parviennent à tisser les conventions de leur collaboration sur l'objet de leur examen, en l'espèce l'opportunité et la faisabilité de la fusion au sein du Consortium. La posture du chercheur impose de considérer l'équipollence<sup>3</sup> des opinions des acteurs, qui dans l'échange se jettent à la figure, avec courtoisie, les mêmes arguments en se les opposants. Chacun considère par exemple que le mariage n'est pas possible, parce que la qualité de la production de l'autre est moins bonne et que cela va entraîner un effondrement des prix du marché. Consécutivement à ce débat au cours d'une session de travail, une délégation d'administrateurs d'une coopérative (F9) se transportera dans une coopérative concurrente (F8), pour conclure que finalement, la qualité de la production qui leur est présentée est meilleure (Bonnet D., 2016). Paradoxalement, les commerciaux de cette coopérative réalisaient des opérations commerciales entre ces deux coopératives pour compléter des commandes. Ou encore, à dessein, au cours de la mission, un administrateur au sein de l'une des coopératives est parvenu à renverser le président favorable à la fusion, soutenu par une majorité des membres du conseil d'administration, et à obtenir la démission du directeur général (encadré n° 4). Il mettait sens-dessus-dessous le travail accompli, changeant le Bien en Mal. Il bénéficiait du ralliement du directeur commercial qui a retourné sa veste. Dans ce cas d'espèce, le changement apparaît comme une subversion de la transformation. Il la corrompt. Cette subversion peut échapper à l'observation du changement social, et que chemin faisant, le changement social ne s'opère pas (Boudon, 1984) ou relève de l'illusion groupale (Anzieu, 1975). Pour le chercheur, utiliser des mots flous au motif qu'il se ferait mieux comprendre, plutôt que de faire travailler les acteurs sur les significances interactionnelles, c'est inviter les acteurs à continuer de faire tout de travers.

Le travail de l'énantiose, qui précisément consiste, en outre, à effectuer ce travail, fait travailler le groupe sur la réversibilité de la transformation. La transduction du phénomène de la transformation n'est jamais pure. Elle conserve les apories de sa succession. Elle est transductive en phase ondulante et oscillante qui trace son cheminement en tension sur celui-ci, tout en maintenant une diversité autour de cette tendance. Une loi de composition n'est qu'une abstraction, mais son élaboration n'est elle-même jamais pure, ne serait-ce que chaque coopérative, et en son sein des membres, ne sont pas jamais au même palier d'avancement (équipollence). Le changement apparaît comme une subversion de la transformation. Il n'y a pas de transformation sans sa propre subversion par elle-même.

**Encadré n° 4 : Extrait de l'entretien avec un administrateur-gérant (Coop. F8)**

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

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

**Extrait de l'entretien avec un directeur commercial (F8)**

Il y a toujours eu un sentiment de supériorité ou d'infériorité de l'une par rapport à l'autre. Parfois, il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant. Je suis persuadé que ça peut être surmonté avec des hommes nouveaux qui contribuent à effacer l'histoire... Je pense que l'on doit avoir tous les commerciaux dans un même bureau

<sup>3</sup> Cette notion est ici préférée à celle d'équivalence, car il s'agit d'utiliser le mot juste et non flou. L'équipollence exprime une relation d'équivalence, non consécutive de la symétrie des propriétés des polarités potentialisées et activées, mais précisément de la complémentarité de leurs contraires (au sens de quelque chose qui s'écarte de la symétrie et qui permet la transformation). Deux propriétés équivalentes ne permettent pas à la transformation de s'opérer. Elles ne se potentialise pas si elles sont équivalentes, ni ne s'activent. Il est donc erroné d'utiliser un mot flou.

avec la même facturation, que la fusion des Organisations de Producteurs doit être accompagnée d'une restructuration industrielle.

## 2.1 \_LE CHANGEMENT EST UNE SUBVERSION DE LA TRANSFORMATION

La subversion ne s'entend pas ici au sens péjoratif qui fait peur et empêche les conversions possibles. Cela ne relève pas spécifiquement de l'ignorance, mais de l'usage ignorant des mots. Cette perception relève d'une représentation négative dans le registre de la conscience phénoménale. Mais elle peut s'étayer sur la perversion (*supra*) dès lors que le travail du négatif est à l'œuvre.

La subversion est le passage par l'expérience émotionnelle permettant qu'une transformation s'engage à la tangente d'une « position » clivée de la relation d'objet à une « position » raccordée », qui autorise la transformation majorante (Piaget, 1968, 1990) et qui peut se renverser en son contraire (*supra*). Une transformation est toujours une conjonction constante de conjonctions d'opposés. Bion (1982 : 82) indique que la transformation lie précisément ces conjonctions au moyen du terme de « transformation ». La transformation désigne donc les conditions de possibilités de son propre concept, qui n'est pas commutable avec le concept du changement. C'est ce qui permet de rechercher la signification (Bion, *Ibid* : 82 ; Bonnet D., 2012a), car la représentation reçoit toujours sa signification de l'état émotionnel.

L'articulation dans le champ Psychanalyse & Management impose de rechercher une compatibilité dans le pont des spécificités épistémologiques propres à chaque cadre épistémologique disciplinaire. C'est ce qui a été recherché, dans le cadre de l'épistémologie du Constructivisme Générique, au travers des conditions de possibilités permises par les incorporats de l'énantologie et de l'hodologie.

Il ressort que le changement repose sur une substruction qui est son infrastructure opératoire, à savoir la transformation. Celle-ci se distingue franchement du processus de la conduite du changement, dont la connaissance butte elle-même sur la servitude épistémologique et au-delà praxéologique. Il se pose la question de comment la mieux connaître.

La transformation se produit au seuil de la réalité perceptible. Elle est d'ailleurs en cours, voire achevée, lorsqu'elle surgit à la perception. On n'y voit donc rien, si on n'a pas les bonnes lunettes, ni les mots justes d'ailleurs. Car en l'espèce, seuls les mots peuvent permettre de voir et de dire. Elle est l'activité au sein de l'infrastructure du fonctionnement et du management de l'organisation. Elle est antérieure au changement, ainsi que son commencement<sup>4</sup> et le changement apparaît dans le cours de la construction opératoire, non du changement lui-même, mais de son processus opératoire qui la fait advenir elle-même. La transformation fonde le changement. Le changement est une subversion de la transformation.

Sur le plan méthodologique, s'agissant d'une transformation d'invariants, il est assez délicat, voire irréaliste, d'envisager la recherche dans le cadre d'une méthodologie hypothético-déductive qui l'appréhenderait à partir de principes universels, sous le couvert d'une herméneutique. Mais il n'est pas impossible, ni interdit de l'envisager à partir de l'observation. Dans le niveau d'échelle des structures de la connaissance, infra-micro-méso-macro, elle d'ordre infralogique. Le niveau infralogique est un champ de la connaissance, transversal et intégral plutôt que global (donc transdisciplinaire), qui se caractérise par ses propres structures. Par définition la connaissance se réfère à des abstractions qui en proposent des représentations cognitives. La connaissance de la transformation dans le registre cognitif est cependant d'un niveau d'ordre logique discontinue puisqu'il s'agit d'une abstraction, tandis que dans le registre opératoire (concret) elle est une fonction continue, quand bien-même elle opère avec des périodes. Elle a donc son propre espace d'efficacité. Les états de la transformation sont modulés, variables, notamment métastables, perturbés, ondulants, oscillants, fluctuants, réversibles, chaotiques. Mais il suffit d'éclairer le phénomène périodique des

---

<sup>4</sup> Le commencement n'est pas ici celui de la relation au sujet, ni la relation du sujet à son objet, car cette relation impose son emprise épistémique qui peut conduire à assigner le chercheur à la servitude épistémologique. Il est celui de la relation de la transformation au changement qui lui est fondationnelle, qu'il faut cerner à partir de la relation du changement à la transformation.



équilibrations d'états à maintenir en transformation majorante pour qualifier le comportement générique à projeter lors du pilotage de la transformation.

Dès lors, ce donné impose que la transformation ait son propre courant de théorisation, distincte de celle du changement, relativement à son espace, incluant le « dehors » « dedans », mais également relativement à son objet. Sur cette base, notre recherche, de type expérimental, a conduit à l'élaboration de ses propres incorporats, l'inscrivant en extension dans un cadre épistémologique compatible avec son objet. En extension du cadre théorique et méthodologique validé, la recherche a fourni un cadre clinique proposant un dispositif de pilotage de la transformation pour des transformations organisationnelles et stratégiques. Une dizaine de missions ont été réalisées, dont celle qui étaye l'argument consécutif aux travaux au sein d'un Consortium de Coopératives Agricoles.

La subversion dont il s'agit est aussi celle du désir (Lacan, 1966), particulièrement dans les situations où il est empêché, qui engendre la subversion du sujet, ou plus exactement à laquelle le sujet se trouve inconsciemment exposé, qu'il y consente ou pas, tel que ce qui subsiste à la tangente de la conjonction constante, subsiste à la division du sujet et aux clivages de la relation d'objet. Mais la subversion ne détruit jamais rien. Elle laisse une trace pour toujours. (Cf. apories, *supra*) Au sein du Consortium, ces clivages dans la substruction font obstacles à la fusion et maintiennent les frontières propres aux groupes d'appartenance. C'est cette division que la concurrence met en jeu et dont elle se joue. Une transformation ne peut pas s'amorcer sans un écart engendré par les conjonctions d'opposés, que nous appelons écart énantologique. C'est d'ailleurs la coupure à partir de laquelle se construit l'individu et au de-là ce qui s'institue, ce qui l'institut. Cependant, dans la transformation, il reste toujours un résidu (encadré n° 5). La servitude épistémologique est caractéristique de la butée du transfert (*Ibid.* encadré n° 5 et encadré n° 4).

**Encadré n° 5 : Extrait de l'interview du nouveau président de l'Union des Coopératives**

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

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

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

**Ce n'est pas un fait isolé**

Une décision que l'arboriculteur de [ ] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [ ] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [ ]. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les [ ], même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

**Toutes les structures manquent de produits**

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

## 2.2 LA TRANSFORMATION A L'EPREUVE DE LA BUTEE DU TRANSFERT

Cette situation caractérise une « position » clivée de la relation d'objet qui opère en raison de la perméabilité des relations transférentielles au sein de groupe. Les membres d'un groupe

d'appartenance s'adossent les uns aux autres au travers des mécanismes de défenses tissant les alliances inconscientes et les pactes dénégatifs organisant le déni en commun dans la topique du lien intersubjectif (Kaës, 2009 : 47). Dans le corps d'hypothèses, le niveau logique évalué est celui des métacadres sociaux, en raison du fonctionnement du groupe à partir d'un vécu régressif qui active les « métadéfenses » (Jaques, 1955, 1965). Le niveau « méta » enveloppe les niveaux logiques « infra, méso- macro ». C'est le niveau logique de définition de l'espace hodologique (Bonnet D., 2014, 2019a).

Quelque chose de l'ordre du transfert est à l'œuvre au sein des groupes dont le fonctionnement est fortement impressionné par les impulsions émotionnelles de ses membres qui vient caractériser la butée au retour du refoulé et de l'impensé. Ce quelque chose limite le travail d'élaboration au sein du groupe d'appartenance et consécutivement limite les possibilités de transformations. Il conduit à ce qu'il ne se dit pas est ce qui pose un problème dans la division du sujet. C'est la partie cachée du non-dit, nonobstant la controverse sur ce dont rend compte le contre-transfert lorsque celui-ci s'exerce dans la relation intersubjective (cadre de la cure selon les courants psychanalytiques).

Parfois le sujet supposé savoir y cède et c'est plus généralement un problème qui n'est pas géré par aucune des postures épistémologiques courantes auxquelles le management se réfère. Dans le cours d'une recherche longitudinale, le chercheur s'y expose dans une posture d'écoute flottante et de compréhension profonde (cadre du travail de l'énantiose). Au sein du Consortium, l'amorce transférentielle est posée par le directeur général de l'Union des Coopératives lorsqu'il formule l'invite « *Monsieur nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». Elle est encore soulignée par le second directeur lorsqu'il déclare « *Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions jamais à nous dire* ». Le comble est que l'intervenant n'ayant pas même présenté ni défendu la proposition d'intervention, elle fut retenue. L'enjeu était pour l'intervenant que l'intervention contribue, tant pour lui que pour les protagonistes au sein du Consortium à accéder au registre de la connaissance dans le niveau « infralogique » (*supra*, 2.1).

Dans le cours de l'intervention, l'un des points d'observation est celui de l'étayage des postures de leadership. Le fonctionnement d'une organisation est généralement fortement étayé sur la personnalité du dirigeant (cf. leadership) qui prend en charge chacun des membres. Nous avons observé ce cas tout particulièrement au sein de l'une des coopératives indépendantes (F9), qui a été membre elle aussi de l'Union des Coopératives jusqu'en 1995, et l'a quittée au motif qu'elle serait plus performante si elle était indépendante. La réalité était tout autre. Le président est brillant, très investi, omnipotent. La performance commerciale était cependant dépendante du client « XXXXX » pour plus de 40 % de son chiffre d'affaires et celle dont le niveau de sous-activité était le plus important, ainsi d'ailleurs que le niveau d'obsolescence des ressources techniques. Le président était aussi le plus réfractaire à fournir au chercheur les comptes pour l'analyse économique<sup>5</sup>.

Ce quelque chose a à voir avec le non-dit... qui trouve à se dire. Au cours de l'audition, survint dans l'échange la discussion de ce qui serait autorisé au chercheur de communiquer sur ce qu'il apprendrait au sein des coopératives. À propos de la butée du transfert, soulignons (*supra*) à cet égard que le directeur général de la coopérative F8 relayait l'amorce transférentielle dès lors qu'il soutint la proposition convenue au sein du Comité de Pilotage que le chercheur soit un « coffre-fort ». Cet examen au cours de l'audition a orienté la mission. Dans les jours qui ont suivi la décision, le chercheur a dressé aux membres du Comité de Pilotage un texte à lire : « *La plainte de la*

---

<sup>5</sup> Le conseiller de gestion au Centre d'Économie Rurale a attiré son attention sur le fait que lui-même n'était pas destinataire de toutes les informations pour l'élaboration des analyses de groupe. Il m'indiquait que les comptes consolidés étaient en fait déficitaires. Ce déficit était dissimulé par la mise à la masse sous couvert de la solidarité coopérative. Finalement, pour soutenir son activité, cette coopérative a expatrié sa production en Tunisie. Cette stratégie fait apparaître cependant qu'elle génère de forts Coûts de Transaction. Nous ne l'avons pas validé en 2011 au cours de l'élaboration du projet coopératif.

Nous soulignons que le retournement en son contraire concernant le but n'est pas séparable du retournement sur la personne concernant la relation d'objet. La « motion rigide » caractérise à cet égard un comportement caractéristique de la conjonction constante du sadisme et du masochisme (Freud, 1915). Dans ces situations, le sujet recherche des boucs émissaires (encadré n° 2).

*coopérative qui n'existait pas ou le rêve coopératif voilé par la dispute d'Œdipe et d'Electre » (Bonnet D. 2012b, 2019a).*

Au sein du Consortium, on pouvait observer une combinaison des trois présupposés de base (Bion, 1965). Nous avons examiné (Coop. F8) le cas de l'hypothèse de base n° 1. La relation de dépendance réciproque y est prégnante et persistante. Concernant la seconde, on peut souligner que les coopérateurs ont perdu de vue les motifs pour lesquels ils sont regroupés en coopératives. Concernant la troisième, on peut indiquer que finalement les coopérateurs se mettent en danger dès lors qu'ils se sont enlisés dans les stratégies paradoxales. Les coopératives sont devenues des proies pour la grande distribution qui fait son marché selon ses règles (c'est le client qui choisit le fournisseur, quoique que celui-ci puisse prétendre), tandis que chacune des coopératives se louangent de sa relation privilégiée avec telle ou telle enseigne. Le vécu est tout autre (encadré n° 6). Et dès lors, pour les producteurs, l'herbe peut apparaître plus verte chez le voisin. Le producteur se garde le plus souvent d'y aller paître quoiqu'il en coûte. Il sait déjà que les comptes ne seront de toute façon pas bons (encadré n° 5).

**Encadré n° 6 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème des croyances**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cours de l'intervention, il s'agit pour le chercheur que sa posture épistémologique prévienne et liquide l'amorce transférentielle, à savoir pour ce qui se rapporte au sujet de cet article, liquide la servitude épistémologique. Il est alors disponible pour observer le tissage des relations intersubjectives dans le cours du travail de l'énantiose. Le travail de l'énantiose est une contribution à la libération du sujet. L'intervention s'arrêtait lorsque le président de la coopérative F8 déclarait : il s'agissait « *d'épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre* ». Quelque mois, plus tard il fut destitué (*supra*), et tout comme Socrate accepta cette destitution sans se battre contre l'imposture. Le directeur général démissionna également. La voie était ouverte pour la mise en œuvre du projet coopératif. Il fallait qu'une sainte mort survienne pour échapper encore à la vérité, quoiqu'il eût fallu se mettre au travail en la conjurant la vérité, car continuer de se plaindre permettrait de continuer de s'en tenir à l'écart. Tout le travail restait à faire néanmoins... qui fut engagé, particulièrement au sein de l'Union des Coopératives, laquelle avait tout à perdre, car dans tout cela, les coopératives voulaient sa peau et chacun son butin. Le chercheur ne devait pas s'y tromper...

### **3\_Discussion des résultats de la recherche. Approfondissements, limites et perspectives.**

Du point de vue du transfert, la posture épistémologique peut apparaître comme une tromperie si elle installe l'intervenant dans une position de « *sujet supposé savoir* » (Lacan, 1975). La posture se recherche dans le cadre d'un dispositif qui privilégie l'écoute et la parole de l'autre. Dans le travail de l'énantiose, le chercheur se retire, écoute et note littéralement tout ce qui se dit. Les sessions, testées au nombre de trois espacées d'une dizaine de jours, sont d'une durée de trois heures, ponctuées par une pause de quinze minutes, positionnée dans la phase délibératoire du diagnostic socio-économique. Pour le chercheur, il n'y a rien à dire, autre que d'ouvrir la session de travail. Les participants ordonnent très bien la prise de parole, ce qui atteste qu'ils sont bien dans l'écoute de l'autre. Le chercheur peut observer une harmonie de l'échange, apaisante des tensions. Celle-ci commence par un long, très long silence qui participe à la mise en situation des participants. Quelques-uns d'entre eux balayent du regard le chercheur au démarrage de la session en se tordant le cou, parfois l'interpelle. Le chercheur écoute, mais il écoute quelque chose au niveau « infralogique », qui se discerne dans le travail d'après-coup du chercheur lui-même.

L'Intervention Socio-Économique propose à cet égard un dispositif et des ressources méthodologiques qui se sont révélées adaptées pour outiller l'intervention. Le travail au niveau « infralogique » est organisé dans le cadre périphérique du design de la recherche, dit des médiations théoriques (Chazal, 2004).

La servitude épistémologique apparaît comme un mode d'appropriation des idées, phénomène connu sous la notion d'excorporation (Green, 1995, 2011), venant étayer de processus d'objectalisation de la pensée. Celle-ci se trouve ainsi calée, y compris sur ses biais cognitifs et idéologiques. Elle ferme le travail dans le registre symbolique et imaginaire. Dans le processus d'acquisition de la connaissance, la transformation engendrée, caractéristique d'une excorporation (Green A., 1995, 2011), dépouille les projections de leurs contenus objectaux, dont Fishe (2010) a indiqué que ce processus garantissait la domination des systèmes dominants, auxquels on assimilera les systèmes idéologiques, les systèmes de communication marchande... auquel le sujet s'accommode. La question se pose d'examiner également cette problématique dans les registres des grands courants épistémologiques d'intention vertueuse.

Le transfert ne porte évidemment pas sur ce contenu qui fait l'objet de l'assimilation et de l'accommodation. Rappelons que pour Green (2011 : 105), l'idéalisation devrait être considérée comme un investissement pulsionnel négativé. L'idéal, écrit-il, est le type même du travail du négatif qui s'instaure comme mode de satisfaction lorsque la pulsion n'est pas assouvie... ce qui conduit paradoxalement à installer le travail du négatif (*Ibid.*, 2011 : 105). L'objectalisation pose l'objet dans

son extériorité. La pensée et les idées ne sont plus que des répétitions du contenu incorporé, par exemple les connaissances théoriques, méthodologiques et les savoirs qui viennent former le socle des représentations et des images.

Dans le travail de l'énantiose, c'est paradoxalement la séquence du silence qui fait entrer les participants dans l'amorce transférentielle. Il s'agit de la liquider dès que possible pour que le processus de l'objectalisation propre aux sujets s'amorce. Elle suit ensuite son cours. Le chercheur ne s'immisce jamais dans le cours de l'échange. Les pensées se débloquent. Le matériau fourni est de la connaissance au niveau « infralogique », à traduire dans le travail d'après-coup par le chercheur (au corps d'hypothèses). Le corps d'hypothèses pose les séries de conjectures descriptives, explicatives et prescriptives (au sens de ce qui est à explorer pour poursuivre – ce sont toujours les acteurs qui statuent).

La transformation y apparaît comme un mécanisme de défense structurelle du sujet relativement à sa « position » contextualisée dans une situation, qui relève des processus secondaires, à savoir des processus qui rendent possible un investissement positif [cf. « position raccordée » (*supra*)]. La charge émotionnelle en désir y est positive, sous réserve d'une modération qui peut se trouver régulée par les processus cognitifs et cogitatifs, mais qui peut aussi rencontrer à sa tangente une « position » clivée qui la fera régresser, si elle se trouve émotionnellement trop chargée, ou si elle engendre une insatisfaction, voire une frustration. Cette situation est fréquente. Par exemple une intention ou un propos nourrit un espoir, mais celui-ci est déçu par les actes. Au-delà, la régression peut porter atteinte à l'intégrité du sujet. Dès lors les mécanismes du travail du négatif (cadre de l'archaïque) articulent l'équilibration de la transformation émotionnelle à la tangente des processus secondaires et des processus primaires. Sauf à n'en plus pouvoir, puisqu'il s'agit d'une équilibration énergétique, il s'opère une bascule dans le négatif ; la résistance paradoxale et la souffrance s'installent ; voire le sujet manifeste les premiers symptômes caractéristiques d'épisodes de nature psychotique (léthargie, dépression, retrait, anxiété, symptômes en phase prodromique, hallucination, délire, troubles du registre paranoïaque...), que nous évoquons succinctement, car les troubles mentaux appartiennent au registre de la transformation. La négation est toujours une sécurité. L'exercice de certaines fonctions nécessite à cet égard des personnalités fortes, caractérisées par un dosage ago-antagoniste plus fort entre les articulations en conjonctions d'opposés.

La conversion est une bifurcation<sup>6</sup> à partir de laquelle la transformation change de trajectoire, qui est celle des états de la transformation, modulées, variables, notamment métastables, perturbées, oscillantes, fluctuantes, réversibles, chaotiques, qui marque l'entre jeu des mécanismes de défense inconsciente, attendu que le processus de la sublimation est un mécanisme de défense dont on peut dire qu'il intervient en réactivation de la transformation majorante.

En management, on évoque souvent la situation de gestion. La transformation s'inscrit dans le négatif du sujet de l'*apodixis* (propension au rejet a priori de l'argument de l'autre) ou autrement dit, le travail de transformation reste toujours submarginal tels que les comportements humains s'en tiennent à voisiner avec l'*assumptio* (acceptance), ce qui pose l'écart énantologique. Le travail de l'énantiose vient se loger dans cet écart. Les approches par les théories usuelles du changement ne peuvent rien en dire. Elles déclenchent des amorces transférentielles négatives, à l'origine des résistances. La suite, on la connaît sera celle de l'entrée en résistance du manager lui-même, tout en s'en défendant. Le travail du négatif s'amorce alors pour lui également. D'aucuns devraient pourtant comprendre que toutes démarches qui envisagent la transformation dans un cadre postulant de l'incompatibilité des facteurs (à dessin incompatibilité de l'économique et du social dans une logique concurrentielle), quelques soient les efforts déployés pour obtenir de la coopération, réduit la transformation au résidu des épreuves d'oppositions.

Aussi la transformation opère-t-elle le plus souvent à la limite de ses conditions de possibilités. Elle se réduit à un énoncé qui la fait exister par les discours qui la justifie et la réclame. Les recherches en management sont sans doute défailtantes à cet égard, car elles ne contribuent pas à explorer ce qui

---

<sup>6</sup> Ce concept est emprunté aux travaux de I. Prigogine et de S. Lupasco, ainsi qu'aux travaux de R. Thom. Nous mobilisons la théorie des catastrophes à cet égard dans le cadre des médiations théoriques pour matérialiser les fonctions de transformations d'invariants (cf. lois de compositions chez Piaget).

est mis en jeu dans ces transformations requises. Un certain Brunsson (1993, 2002) a d'ailleurs conseillé que l'entreprise pratique l'hypocrisie organisationnelle ! Aussi, le chercheur est-il invité à dessiller les structures doxiques des discours du management (Bonnet D., 2020).

## Conclusion

Cet article éclaire la relation entre les notions de changement et de transformation, à l'aune des conditions de possibilités respectives de leur conceptualisation. La recherche fait ressortir que la transformation aurait à se doter d'un corpus de connaissances propres. Elle a également son propre espace d'efficience, « infralogique », et nous nous référons à ce titre aux apports oubliés des travaux de K. Lewin, introduisant à ce que nous avons nommé l'hodologie des transformations. La psyché est ambivalente. Dans le registre de la transformation, nous soulignons ses caractéristiques énantiologiques, désignant l'articulation en conjonction constantes des conjonctions d'opposés. La structure mentale du sujet et des organisations est appareillée par les transformations d'invariants.

Citons les travaux de J.L. Le Moigne (1977, 1990 : 105, 206<sup>7</sup>) qui annonçait la nécessité de remettre en cause le postulat de l'invariance temporelle des structures pour mieux connaître le fonctionnement d'un système, lorsqu'il s'agit pour ce système de s'adapter à de nouvelles stabilités par rapport à de nouvelles finalités. Il faut considérer que les structures aussi varient, écrivait-il (*Ibid.* : 206). A la même époque, les travaux de Savall (1973, 1975, 1977, 1979), puis de Savall et Zardet (1987, 1995, 2004, 2005), introduisaient le développement d'une méthode de recherche-intervention à visée transformative, à partir de laquelle les travaux de recherche au sein de l'ISEOR allaient permettre le développement de plusieurs corpus théoriques qui s'emboîtent : La théorie socio-économique des organisations, l'approche qualimétrique, la théorie du constructivisme générique, la théorie de la tétranormalisation, la théorie du comportement humain dans les organisations. La leçon que nous donnent H. Savall et V. Zardet est la suivante : Pour que les structures varient, il faut les transformer et c'est cette transformation que le chercheur doit observer pour connaître le processus du changement, pour améliorer les pratiques du management en qualité, en efficacité et en intégrité.

Nous avons articulé nos travaux à partir de l'hypothèse de la transformation des invariants (cf. la notion d'invariants de transformations). Il est habituel de considérer que les invariants ne se transforment pas puisqu'ils seraient des invariants. Or, si l'on se réfère aux travaux de Piaget (1990), il n'y a pas de transformations sans transformation d'invariants. Les travaux de Piaget ont porté principalement sur la transformation des invariants cognitifs. En psychanalyse, les travaux de Bion font référence concernant la transformation des invariants émotionnels. Citons également les travaux de Winnicott.

Notre recherche pose un cadre pour une clinique de l'intervention en transformations des structures mentales du fonctionnement de l'organisation et de son management.

La transformation n'est jamais celle de la « forme » exclusivement, identifiée par le changement qui lui est subséquente. Elle est préalablement la transformation dans le registre opératoire, à savoir celle qui affecte l'opératoire et les opérations, qui engendre les bifurcations, les oscillations et les ondulations du comportement, voire les retournements. Certes, les processus opératoires de la transformation sont matérialisables en leur forme par les mathématiques [cf. grille de transformations (Bion, 1982 : 6)] et selon leurs issues observables à la perception. Mais un accomplissement, caractérisé par une poignée de main par exemple selon la situation que prend Bion (1982 : 20), peut avoir une autre signification différente, fort différente, ce qui apparaît à l'aspect, qui est à découvrir, possiblement connue du sujet, mais à découvrir par l'interlocuteur - en l'espèce l'analyste). Cette situation, caractéristique des non-dits, fréquent au sein des organisations, converge avec l'observation de Bion (1982 : 19) qui indiquait que c'était une erreur de faire porter la transformation sur la « forme ». Certes le champ du changement est celui de la « forme », mais le changement et la transformation, ce n'est pas équivalents car ils relèvent de registres sémantiques très distincts, en premier lieu au stade de leur niveau d'échelle logique. Une transformation, consécutive d'un changement, peut même avoir une signification inverse. Une poignée de main, qui est un signe

---

<sup>7</sup> LE MOIGNE J.L. (1977-1990), *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, PUF, 330 p.

conventionnel de politesse sociale, peut cacher la signifiante réelle du geste, la *schize* entre la politesse et le geste.

Aussi, la transformation est donnée par la dynamique des constructions opératoires profondes dans leur propre espace d'efficacité, dénommé hodologique, tout à la fois spatial, temporel et quantique, aux conditions limites de leur processus opératoire de signifiante pour le sujet, que celui-ci dissimule, maquille, corrompt, de façon consciente s'il y a lieu, ou inconsciente... telle que nous l'avons souligné avec la référence au principe de l'hypocrisie organisationnelle d'usage courant dans le cadre des relations sociales. C'est-à-dire qu'il s'agit de considérer que quelque chose a échappé au sujet du ressort du « tiers inclus » (cause profonde et cause motrice) dans la relation intersubjective.

Le cadre de la recherche est celui de la connaissance de la dynamique des opérations de la transformation, qui en caractérise la dynamique des structures propres. Le cadre est celui de la connaissance de ses invariants de transformations caractéristiques des opérations à l'œuvre dans un espace intégral. La transformation est une activité régie par ses invariants de transformations. Elle comporte que le cadre théorique établisse une convergence entre la transformation d'objet et la transformation d'espace. À savoir que son cadre théorique doit être adossé à une théorie de l'espace qui est son champ intégral. La transformation est antérieure au changement qu'elle précède et fournit le changement. Le changement est la manifestation de la transformation dans son registre d'application. La recherche souligne les limites de la servitude épistémologique.

### Bibliographie

- Anzieu D. (1971), "L'illusion groupale", *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 4, pp. 73-93. NB : Texte repris dans : *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod (1975, 1981).
- Bion (1965), *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 140 P.
- Bion W.R. [1982 (1965)], *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 208 p.
- Bonnet D. (2012a), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- Bonnet D. (2012b), Evaluation of the risk in the register of the order symbolic system: The phylogenetic diagram of evaluation of the strategy in the organization », *Journal of Social Management - Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management*, n° 1, Vol. 10, pp. 21-41.
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, (Classement B Aeres), n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. (2016), « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlisement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 54, Hiver 2016, Vol. XXII, pp. 85-107.
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.
- Bonnet D. (2017), « Énantilogie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019a), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantilogique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018, pp. 139-161
- Bonnet D. (2019b). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantilogique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2019), « La dématérialisation du leurre. Approche énantilogique », *12èmes Journées du TIC.IS, Résonances. Échanges et interactions à l'ère du numérique*, ICHEC, Bruxelles, 17 p.

- Bonnet D. (2019), « L'intelligence numérique en question ? » *Actes du colloque, XVème Conférence Internationale EUTIC 2019, Territoires intelligents et sociétés apprenantes*, ENO-MERMOZ, Université Virtuelle du Sénégal (Dakar), 16 – 18 octobre 2019, 19 p.
- Bonnet D. (2019c). « La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel. Énantiologie des transformations d'invariants dans l'espace hodologique. Application dans le cadre d'une recherche-intervention ». *Journée de Recherche RISCO : Tendances émergentes dans le champ du comportement organisationnel*, ICN CNIT Puteaux, 22 p.
- Bonnet D. (2020), « Dessiller les structures doxiques du langage et des discours dans les pratiques managériales », *Actes de la recherche*, Colloque AOM-ISEOR, Juin 2020, 20 p. - [BONNET.pdf \(iseor-formations.com\)](#)
- Boudon R. (1984), *La place du désordre : Critique des théories du changement social*, PUF, 256 p.
- Brunsson, N., *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. John Wiley & Sons, 1993.
- Brunsson, N., *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Business School Press, 2002.
- Brusset B., *Psychanalyse du lien. Les relations d'objet*, Paris, PUF, 2005
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Fiske J. [2010 (1989)]. *Understanding popular culture*, Routledge, 2<sup>ème</sup> édition, 232 p.
- Freud S. (1938), *Abrégé de psychanalyse*, trad. F. Robert et F. Kahn, *Œuvres complètes de Freud / Psychanalyse*, PUF, tome XX, 2010, p. 225-254
- Green A. (1995). *La causalité psychique entre nature et culture*. Éditions Odile Jacob, 322 p.
- Green A. [2011 (1993)]. *Le travail du négatif*. Les Éditions de Minuit, 410 p.
- Jaques (1955), *Social System as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety* », pp. 478-498, *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock Publ., 1955. Trad. Fr. : *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, réunis par André Lévy, Dunod [2010 (1978)], pp.546-565
- Jaques E. [2010 (1965)], « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété de persécution ». In : A. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, T. II. Dunod, 416 p., pp. 546-554.
- Lacan J. [1975(1953)], « Séminaire I », *Les écrits techniques de Freud 1953-1954*, Éditions du Seuil, 448 p.
- Lefebvre H., (1980), *La présence et l'absence : contribution à la Théorie des représentations*, Paris, Casterman.
- Le Moigne J. L. [1990 (1977)], *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, PUF, 330 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Ladrière J. (1984), « Signification et signifiante », *Revue Synthèse*, n° 59 (avril 1984), Paris, Springer Verlag, pp. 59-67.
- Lewin K. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Lewin K. (1922), Eine experimentelle Methode zur Erzeugung von Affekten. *Bericht ü d. VII Kongress für experimentellen Psychologie*. Fisher; Iena, 146-148.
- Lewin, K., (1951-1952), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York : Harper & Row, 1951, 346p. – Cf. également Éditions du Tavistock (1952).
- Lewin K. (1964), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964, 296 p.
- Lewin, K. 1934. Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung*, vol. 19, p. 249-299.
- Piaget J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, 127 p.
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- Sallaberry J.C., (2015), La représentation, une synthèse (un concept) possible ? — note de synthèse, in *l'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*, n° 2015 (À propos de la représentation), Paris, L'Harmattan, p. 213-253.
- Savall H. (1975, 1978, 1989), *Enrichir le travail humain*, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.



- Savall H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>e</sup>, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.
- Savall H., (1979), *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, 275 p.
- Savall H., Zardet V. (1987-1995a), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (1995-2005b), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.
- Savall H., Zardet V., (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Economica, 195 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- Savall H., Fièrè D., (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, Vol. 31, n° 5-6, pp.354-370.
- Sédat J. (2009), « Du bon usage de l'objet », *Revue Figures de la Psychanalyse*, n° 2, Vol. 18, Érès, pp. 23-38

# **La fin des théories de la motivation (1<sup>er</sup> volet)**

## **Interrogation critique et ouverte de la prétention scientifique de ces théories**

**Mathias NAUDIN**

Université de Paris (Laboratoire CEDAG EA 1516)

**Résumé :** De quelle manière les théories de la motivation s'inscrivent-elles dans un mouvement de recherche qui se veut scientifique ?

Pour qu'une théorie soit pertinente et intéressante, elle doit permettre de mieux rendre compte du monde, de le rendre plus intelligible et compréhensible, et idéalement elle doit nous permettre de mieux interagir avec lui. Le concept central de la théorie doit répondre aux mêmes attentes.

Sur quels éléments ces théories se fondent-elles ? Quelles observations ? Quels fondements et postures ontologique, dialectique, épistémologique et phénoménologique ? Quelle doxographie ? Quelles démonstrations ? Les méthodes de recherche ont-elles été adaptées à l'objet ou au sujet de recherche ? Des résultats tangibles permettent-ils de tenir pour vraies les hypothèses fondatrices et de justifier l'intérêt pratique de ces théories ?

Notre propos va consister à *questionner-en-retour* (au sens de Husserl, 1962) les théories de la motivation, c'est-à-dire, d'une certaine manière, à aller voir ce qu'il pourrait y avoir derrière le miroir des faux semblants et beaux discours, et de mieux cerner la genèse historique et les approches méthodiques qui fondent ces théories.

A travers ce premier volet d'interrogations, nous mettons au jour la fragilité et des failles « scientifiques » des théories de la motivation.

D'un point de vue scientifique, les théories de la motivation s'avèrent en effet reposer sur une vision empirico-formelle sans empirie et une ignorance de l'inconscient et des approches herméneutiques qui cherchent à éclairer le sens des comportements humains ; ce qui peut poser question lorsque l'on s'intéresse à la motivation. Elles apparaissent uniquement projectives, portant sur la transformation instrumentale d'une vie ignorée et d'individus réifiés. Ce faisant, elles participent pleinement à un mouvement social de soumission librement consentie des masses laborieuses au service d'une croissance économique aux bénéfices relativement inégalement répartis.

**Mots clés :** Motivation – théories de la motivation – épistémologie – épistémologie des sciences de gestion – phénoménologie – critique des sciences de gestion – management – critique du management

**Abstract:** How do theories of motivation fit into a research movement that claims to be scientific?

For a theory to be relevant and interesting, it must be able to give a better account of the world, to make it more intelligible and understandable, and ideally it must enable us to interact with it better. The central concept of the theory must meet the same expectations.

On what elements are those theories based? What observations? What ontological, dialectical, epistemological and phenomenological foundations and postures? What doxography? What demonstrations? Have the research methods been adapted to the research object or subject? Are there tangible results that allow the founding hypotheses to be held true and justify the practical interest of these theories?

Our aim is to question theories of motivation (in the sense of Husserl, 1962), i.e., in a certain way, to see what might be behind the mirror of false pretenses and fine speeches, and to better identify the historical genesis and methodical approaches on which these theories are based.

Through this first part of our interrogation, we question and expose the fragility and 'scientific' flaws of motivation theories.

From a scientific point of view, theories of motivation appear to be based on an empirical-formal vision without any empirical basis and an ignorance of the unconscious and of hermeneutic approaches that seek to shed light on the meaning of human behaviour; this may raise questions when we are interested in motivation. They appear to be solely projective, focusing on the instrumental transformation of an ignored life and reified individuals. In so doing, they participate fully in a social movement of freely consented submission of the working masses to the service of economic growth with relatively unevenly distributed benefits.

**Key words:** Motivation – theories of motivation – epistemology – epistemology of management sciences – phenomenology – critical management studies

La gestion « scientifique » est sans doute née en deux temps : avec l'organisation scientifique du travail d'abord à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup>, organisation qui avait pour principal objectif l'augmentation de la production et du rendement, puis avec l'avènement de la mercatique, au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, qui, dans un contexte de surproduction et de nécessité de plus en plus grande de différenciation, a pour principal objectif l'augmentation des ventes via l'attraction et la fidélisation des clients ciblés, passant d'un capitalisme compressif à un capitalisme dispersif (Deleuze, 2003, p. 245).

Ce faisant, les techniques de gestion apparaissent eues pour objectif premier le déclenchement d'une action individuelle ou collective dans un sens prédéterminé (il s'agit visiblement principalement d'inciter les individus à produire et à consommer) et avec une efficacité attendue (d'autres outils de gestion servent à mesurer cette efficacité).

Pour ce qui concerne la gestion des hommes au sein des organisations, l'objectif est ainsi de chercher davantage d'efficacité et d'efficacité dans l'action collective organisée des individus, davantage de « performance ».

En considérant la motivation comme élément déclencheur de toute action, déterminant sa direction, son intensité et sa persistance (l'une des définitions de référence de la motivation considère que ce concept vise à « décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » - Vallerant et Thill, 1993), on comprend aisément les enjeux ouverts par des techniques dont on vendrait le fait qu'elles pourraient conférer à un individu la capacité d'influer sur certains ressorts de motivation d'un autre individu. On comprend également, l'importance d'un tel concept en gestion (Pennaforde, 2016) et même sa popularité.

D'autant plus si l'on pose l'hypothèse d'une relation de causalité entre motivation et performance (Roussel, 2000 et 2009), parfois considérée comme une « évidence empirique » (Nitin Nohria, Boris Groysberg, et Linda-Eling Lee, 2008). Plus de cinquante ans de travaux et de publications et la prégnance du concept dans l'imaginaire collectif actuel, au point de se demander s'il n'est devenu un facteur identitaire de notre société, témoignent de ce succès. La question essentielle, qui concentre tous les efforts, est alors de trouver les meilleures techniques de motivation (Roussel, 2000).

Notre propos va consister à *questionner-en-retour* (au sens de Husserl, 1962) les théories de la motivation, c'est-à-dire, d'une certaine manière, à aller voir ce qu'il pourrait y avoir derrière le miroir des faux semblants et beaux discours, et de mieux cerner la genèse historique et les approches méthodiques qui fondent ces théories. Ces dernières suivent d'ailleurs un parcours d'élaboration similaire à celui des sciences de gestion, en émergeant au début du XX<sup>ème</sup> siècle (sans que le terme de motivation n'existe, nous y reviendrons) et en étant formalisées progressivement après la seconde guerre mondiale.

Ce *questionnement-en-retour* comporte deux volets : un volet épistémologique, entendu largement, et un volet psychanalytique. Il s'agira ainsi à la fois d'interroger la fragilité et les failles « scientifiques » des théories de la motivation et de se demander plus fondamentalement, à travers

des clefs de lectures psychanalytiques, ce qui se joue pour les individus comme pour la société dans l'élaboration de ces théories. Nous nous intéressons ici seulement au premier volet.

Comme ces théories appartiennent de fait aux sciences de gestion, même si la plupart des travaux sont issus de disciplines différentes, il est légitime d'attendre d'elles qu'elles répondent à des critères de rigueur scientifique et d'utilité sociale.

Pour qu'une théorie soit pertinente et intéressante, elle doit permettre de mieux rendre compte du monde, de le rendre plus intelligible et compréhensible, et idéalement elle doit nous permettre de mieux interagir avec lui. Le concept central de la théorie doit répondre aux mêmes attentes.

De plus, comme les théories de la motivation s'inscrivent dans les sciences humaines, il semble légitime d'attendre d'elles qu'elles participent à un mieux être humain individuel et collectif ou à tout le moins qu'elles ne nuisent pas à la vie humaine. Parce que nous sommes en gestion, dans son volet consacré aux activités organisées, la théorie doit au minimum ne pas nuire à l'efficacité des actions menées et à l'efficacité des organisations mises en place, voire idéalement les favoriser.

Par ailleurs, si une théorie veut s'inscrire dans un mouvement de recherche scientifique, elle doit répondre à des attentes particulières. Sur quels éléments ces théories se fondent-elles ? Quelles observations ? Quels fondements et postures ontologique, dialectique, épistémologique et phénoménologique ? Quelle doxographie ? Quelles démonstrations ? Quels critères de validation interne et externe ? Les méthodes de recherche ont-elles été adaptées à l'objet ou au sujet de recherche ? Des résultats tangibles permettent-ils de tenir pour vraies les hypothèses fondatrices et de justifier l'intérêt pratique de ces théories ?

Une seule attente sociale insatisfaite, un seul élément scientifique fondateur contestable et ce serait l'échafaudage des théories de la motivation qui serait atteint et pourrait vaciller.

Afin de mieux saisir ces volets de *questionnement-en-retour épistémologique* (puis psychanalytique) des théories de la motivation, un premier temps de recul historique semble aussi pertinent que nécessaire. Les théories de la motivation s'inscrivent en effet dans un processus historique et sont le fruit d'une culture singulière.

## **1. RECU HISTORIQUE SUR LE CONTEXTE DE NAISSANCE DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

Les théories de la motivation ont émergé, dans leur formalisation, au début de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, aux États-Unis. Culturellement et historiquement, elles sont le fruit d'une civilisation « européenne » devenue « occidentale » (civilisation ou culture au sens de Freud -1995- dans son ouvrage « Das Unbehagen in der Kultur », 2010).

### **1.1 Fondements paradigmatiques**

Cette culture ou civilisation s'est construite sur des plis paradigmatiques marquants, qui conditionnent fortement notre manière de voir et de penser sans que ne prenions plus le temps de bien comprendre leur origine mais surtout leurs effets sur notre quotidien.

Pour n'en retenir ici que quelques-uns, notre société apparaît fondée sur une triple mutilation : une séparation entre nature et culture-humains (Descola, 2015), le choix de poser une raison coupée de la vie comme pièce maîtresse de notre rapport au monde (Nietzsche relu par Deleuze, 1965) et le choix d'ignorer tout ce qui est indicible, invisible et non évaluable par une raison devenue rationalité instrumentale (Adorno, 2003a et Taylor, 1994).

Cette triple mutilation plonge les « occidentaux » dans un rapport au vivant instrumental et réifiant : la « nature » est réduite à des objets exploitables ou apparemment contrôlables. Mais les cadres d'objectivation s'inscrivent dans une vision dualiste (Sadhguru, 2020), reposent sur une pensée identifiante qui s'ignore (Adorno, 2003b), enfermant une vie toujours singulière et mouvante dans des concepts généraux et statiques, et la projection systématique de typologies, de murs conceptuels (Tagore, 1940) et de buts idéaux à atteindre (Jullien, 2002) qui ignorent tout de la vie.

### **1.2 L'ambition moderne : « devenir comme maître et possesseur de la nature »**

Cette coupure puis ignorance de la vie, cette prédominance toujours plus grande de la pensée et de la raison, font perdre à l'humain ses racines vivantes et son intuition fondamentale d'être vivant au milieu, au sein, du vivant. Les deux principales conséquences de ce mouvement sont que les humains de culture européenne ainsi dévitalisés vont perdre la conscience de l'interdépendance de toute forme de vie et de leur insertion, de leur participation, à un mouvement de vie qui par essence ne manque de rien ; les européens vont ainsi éprouver un sentiment de manque mais aussi de peur face à une nature qui n'est plus qu'un décor asservi et potentiellement dangereux. Il s'agit alors à la fois de trouver ce qui pourrait nous manquer hors de nous, en instrumentalisant et en exploitant la « nature », tout en cherchant à la contrôler pour se protéger d'elle. Autrement dit, de chercher à la fois la sécurité et le bonheur. Ce programme qui fonde la culture européenne peut être résumé à une ambition : « être comme maître et possesseur de la nature » (Descartes, 2000, p. 153), soit la maxime fondatrice de l'ambition européenne de progrès. Elle signe, en Europe, au XVII<sup>ème</sup> siècle, le basculement d'un rapport d'interrogation métaphysique du monde à un rapport d'instrumentalisation physique de ce dernier.

### 1.3 La naissance du travail : la réduction du vivant à ce qui crée de la valeur et la concentration du capital

Dans le prolongement de cette ambition européenne de progrès, le XVIII<sup>ème</sup> voit émerger une nouvelle invention humaine : le travail.

Le travail moderne se caractérise par une finalité simple et deux moyens efficaces. La finalité du travail est officiellement de favoriser l'augmentation de la richesse des nations (Adam Smith ; voir Méda, 1995) et officieusement, car les richesses effectivement produites ne ruissellent pas vraiment jusqu'aux couches sociales qui produisent, de favoriser l'augmentation de la richesse des propriétaires (Graeber, 2014) ; objectif qui reste d'actualité, à travers les actionnaires, et qui est totalement assumé, notamment par Frederick Taylor ou Milton Friedman.

Deux moyens sous-tendent cet objectif : la réduction de toute activité humaine et du temps à une « valeur » créée. Le travail est en effet centré et orienté vers l'idée de créer de la valeur, à travers notamment la transformation de matières premières naturelles en objets artisanaux ou manufacturés. Ce faisant, tout ce qui n'est pas socialement considéré comme étant créateur de valeur est déconsidéré ou ignoré (Méda, 1995). Le temps devient de l'argent.

Le deuxième moyen est de permettre voire de favoriser l'expression des vices individuels de chacun afin d'accroître la vertu collective (« les vices privés font la vertu publique » ; Bernard Mandeville cité et interprété par Dufour, 2019, p. 18) et qu'il convient de stimuler et de valoriser les petits intérêts et egos particuliers (Adam Smith interprété par Graeber, 2016). Pourquoi cela ? Pour une raison simple : soumettre. Comment soumettre aussi pacifiquement que possible des masses laborieuses à qui il est demandé de réaliser des travaux difficiles pour le bénéfice quasi-exclusif d'une petite minorité de propriétaires ? En plus du ressort simple de la peur de ne pas être mesure de subvenir à ses besoins et ceux de sa famille, notre société use d'un levier « agréable » : en acceptant et flattant les vices des individus, notre culture leur laisse l'impression qu'ils y cèdent volontairement. Et si les routes des vices possibles sont pavées par une structure sociale ordonnée et normalisée, et si cette force prend les apparences du droit et de la justice en s'habillant de belles histoires collectives, de « fictions idéologiques » (Linhart, 2015) et de jolies récompenses imaginaires pour les plus « méritants », alors leur soumission n'en sera que plus douce et « libre ». Pour Pascal, dans notre culture moderne, l'alliance de la force, de la concupiscence et de l'imagination (qui sont les trois piliers du pouvoir selon lui), où « la volonté » se livre librement à la concupiscence, où la force « règle tout » sous l'apparence de la loi et est habillée par une imagination qui « dispose de tout », permet l'émergence d'une société heureuse (voir Ferreyrolles, 1984 p. 102).

Devant la finalité simple de la création de valeur, en leitmotiv sourd, les entreprises et la plupart des organisations publiques et de l'économie sociale et solidaire semblent être entrées dans une dynamique sociétale uniforme : celle de l'efficacité et de la performance socialement évaluée (au service, donc, de la création de valeur et de « la croissance »). Au niveau individuel, les règles sociales imposées par le travail reposent sur une fausse promesse et une règle. La promesse d'un bonheur illusoire au prix de leur soumission. Bonheur illusoire car les fruits du travail moderne ne donnent

accès qu'à de l'argent (qui permet uniquement d'acquérir ou d'user de biens et de services qui par essence ne procurent que des satisfactions éphémères – Bauman, 2009) et à des images sociales fictives (statut social, titre professionnel, réputation... – Montaigne, 1965) qui sont de plus fragiles et inconstants. En tous cas, que cela soit par intérêt (l'espoir de reconnaissance sociale, notamment) ou par peur (peur de ne pas avoir de quoi se nourrir, peur d'être marginalisé ou exclu), les individus vont être incités à se soumettre à ce jeu social réifiant. « Dans une société dont les forces du marché modèlent l'économie, tous les agents économiques doivent accorder un rôle crucial à l'efficacité s'ils veulent survivre » (Taylor, 1994, p. 103).

Ces dynamiques permettent aux entreprises de trouver une main d'œuvre aussi docile que conditionnée, prête à se soumettre aux logiques managériales qui leur seraient imposées. Les places, statuts et belles images sont en effet globalement proportionnellement délivrés aux individus qui ont le mieux compris et accepté (au moins en apparence, dans le monde de l'apparat et des faux-nez tout est question d'image) les règles du jeu social et sont prêts à produire la performance attendue (dans tous les sens du terme). Soulignons que ce jeu, qui offre assez peu d'alternatives socialement acceptables, est particulièrement dur et exigeant et a en plus été fictivement rendu compétitif (Aubert et al., 2017) ; autre grande fiction idéologique de notre temps.

## **2. CONDITIONS DE NAISSANCE DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

### **2.1 Le capitalisme compressif et l'émergence de la première génération de théories de la motivation**

Le travail a donc pour première finalité idéologique et pratique d'imposer un cadre de soumission des masses laborieuses à un système de création de valeur au bénéfice premier des propriétaires.

La question devient : comment permettre l'accroissement continu de la richesse des nations et donc des propriétaires (dans une vision utilitariste : plus les propriétaires s'enrichissent plus la nation prospère) ? Si le moteur de la croissance des richesses des propriétaires et des nations repose sur les capacités productives, il s'agit à la fois d'élargir et d'améliorer ces capacités. Les découvertes scientifiques et avancées techniques sont mises au service de ces améliorations, comme en témoignent les révolutions industrielles des XVIIIème et XIXème siècles. Puis, comme nous le verrons plus en détail par la suite, la science n'est plus seulement convoquée pour perfectionner les outils de production mais aussi pour améliorer l'organisation de la production. Portés par des ingénieurs, le taylorisme et l'organisation scientifique du travail, ou le fayolisme, traduisent ce mouvement, à la fin du XIXème siècle et début du XXème. L'objectif de ces évolutions est d'augmenter les rendements (Maugeri, 2004) (en baissant les coûts unitaires de production et en augmentant les volumes), ce qui favorise l'accélération de l'enrichissement des propriétaires. Dans son ouvrage majeur, *Shop Management*, publié en 1902, Taylor l'écrit très explicitement : « Tous les salariés doivent se souvenir que les ateliers existent d'abord et toujours dans le but de procurer des bénéfices à leurs propriétaires ; ils doivent être patients et ne jamais perdre ce point de vue » (cité par Maugeri, 2004, p. 27).

Quatre leviers sont principalement utilisés par Taylor pour parvenir à cette fin : la peur, la stimulation des ambitions égoïstes, la discipline et la bienveillance intéressée.

Le premier levier est la peur : « si tu ne te soumet pas, tu n'es plus employé et ta famille et toi risquez de mourir de faim ». L'idée est ici de laisser supposer aux travailleurs qu'ils n'ont pas de salut possible hors de l'entreprise qui les emploie.

La stimulation du travailleur, deuxième levier, repose sur l'établissement d'un système méritocratique par un ajustement proportionné des salaires et des promotions offertes au niveau de rendement individuel.

Le contrôle, troisième levier, est mis en place pour pallier la stimulation insuffisante des salariés par les incitations économiques. Taylor parle ainsi à plusieurs reprises du « dressage » des ouvriers et ouvrières (Taylor cité par Maugeri, 2004, p. 33), afin de leur faire comprendre que leur intérêt est de continuer à produire toujours plus.

Le lien entre stimulation, menaces et disciplines est opéré par la bienveillance intéressée (au sens où elle est simulée ou manifestée afin d'en obtenir des bénéfices personnels) ; quatrième levier. Ce que nous voulons tout de suite souligner est cette dimension *intéressée* de ces petits actes de bienveillance et de sympathie et l'instauration volontaire d'un climat de cordialité. Le climat de cordialité visée est une fiction, un jeu social, qui semble à la fois bénéfique pour les propriétaires en ce qu'elle favorise la paix sociale et la soumission et pour les travailleurs qui peuvent ainsi évoluer dans un environnement où les échanges sont « civilisés », où la main de fer du dresseur sait parfois se glisser, s'il le faut, dans un gant de velours.

Ces quatre leviers permettent en tous cas une relative soumission des travailleurs, soumission qui passe alors par la domestication de corps rendus dociles (Foucault, 1975). En effet, ce qui est *in fine* attendu des ouvriers est qu'ils soient à leur poste de travail et accomplissent dûment les gestes qui permettront la production. L'organisation scientifique du travail de Taylor apparaît ainsi dans toute sa dynamique de réification : l'individu est réduit à un rouage de production. Il est le bras agissant d'une machine que l'on n'a pas encore su pleinement automatiser. Son identité est peu ou prou réduite à celle d'une force de travail relativement interchangeable.

A l'époque, il n'est pas encore question de motivation ; le concept n'existe pas. Nous sommes bien plus dans une dynamique de « dressage ». Nous trouvons néanmoins, dans l'école classique, les prémisses ou les bases fondatrices de nombreux futurs courants théoriques de la motivation : la stimulation par la récompense et la menace plus ou moins explicite du renvoi, tout d'abord, puis, initiés par Taylor et peut-être plus profondément systématisés par Fayol (1999), le contrôle, et le rôle primordial de l'encadrement, ensuite, avec cette petite touche de cordialité et de bienveillance intéressées, là aussi précurseur des travaux futurs sur la motivation.

Puis, en réaction à certains excès ou échecs de l'école classique, et portée par une « science psychologique » naissante, certains expérimentateurs, dont Elton Mayo, vont orienter les organisateurs vers une meilleure connaissance des individus et du groupe, cherchant à « rationaliser » ce qui ne l'était pas encore : « le facteur humain ».

C'est cette volonté de connaissance et de rationalisation du facteur de production humain qui sonne la naissance symbolique de la motivation. Plus précisément, ce sont les séries d'expériences de Hawthorne qui engendrent au moins symboliquement, dans l'historiographie dominante, le basculement des recherches sur la motivation.

Ces expériences sont menées sur des groupes d'ouvriers et d'ouvrières et portent sur l'évolution de la productivité de groupes de travailleurs en fonction de la modification de certains paramètres des conditions de travail (horaires, congés, luminosité...) ou des procédés de rémunérations. Face à des groupes témoins pour lesquels aucune modification n'a eu lieu et dont la productivité est restée stable, les groupes tests ayant traversé les expériences de modification des conditions de travail voient assez uniformément augmenter sensiblement leur productivité et ce presque quelle que soit la modification des conditions de travail effectuée.

De nombreux débats ont lieu pour tenter d'expliquer cette augmentation de productivité au point de faire de cette expérience une légende interprétée en partie dix ans après les expérimentations (dont les biais méthodologiques ont été oubliés) et finalement utilisée pour servir de mythe fondateur aux théories de la motivation de l'école des relations humaines (Geoffroy, 2013).

Une interprétation simple a en effet permis de donner naissance aux théories de la motivation : en jouant sur certains paramètres des conditions de travail d'un groupe d'individus, il est possible d'augmenter leur productivité.

D'où la question qui germe rapidement, dans une société obnubilée par l'augmentation des richesses : comment puis-je améliorer la productivité en modifiant les conditions de travail des salariés de mon entreprise ?

Les réponses à cette question forment la première génération des théories de la motivation. Il s'agit ainsi de créer un cadre de travail qui favorise la motivation des individus : en cherchant à satisfaire les besoins des travailleurs (à l'image de la « pyramide d'Abraham Maslow » qui est d'ailleurs un détournement d'une partie des travaux de l'auteur), en établissant un système d'encadrement

participatif au sein duquel les encadrants donnent leurs avis sur le travail effectué (suivant en cela les recommandations de Rensis Lickert, notamment) ou encore en enrichissant les tâches (et l'on retrouve là une idée fondamentale issue des recherches menées par Frederick Herzberg).

On pourra remarquer que la motivation « générée » par les théories de la première génération n'est pas orientée directement par le processus de stimulation de la motivation mais par l'organisation elle-même, qui sera structurée pour capter et orienter cette augmentation de la motivation vers un effort de travail. Des besoins humains sont discernés ; en y répondant la motivation des individus peut croître ; mais c'est l'organisation du travail en tant que telle qui oriente cette motivation vers la tâche de travail à effectuer.

Après la seconde guerre mondiale, démarre en Occident l'époque dite des « trente glorieuses ». En Europe, l'heure est à la reconstruction soutenue en partie par le plan Marshall. Les usines tournent à plein. Dans des marchés très nationaux, la production de masse de produits très peu variés et à la longue durée de vie (exemple de la 2CV) trouve aisément des débouchés chez des consommateurs qui découvrent les « joies » d'avoir leur première voiture, leur premier lave-linge, leur premier réfrigérateur... Les besoins en matière de gestion des humains au travail se limitent à embaucher et licencier, organiser et contrôler le travail, le payer. La gestion du personnel accomplit cela.

## 2.2 Le capitalisme dispersif et la deuxième génération des théories de la motivation

La grande dépendance de la croissance économique au pétrole (et au charbon) conduit aux chocs pétroliers des années 1970 qui rappellent qu'il est difficile de croître infiniment dans un monde fini. Des solutions doivent être trouvées pour maintenir les rendements du capital.

Sur le plan de la production, les chocs pétroliers vont augmenter les coûts de production et contribuer à baisser le pouvoir d'achat des consommateurs. Les entreprises se trouvent souvent prises dans un dilemme qualité-prix et se lancent massivement dans des cycles de réduction quasi-continue des coûts et dans le management par la qualité ou imaginent des solutions qui tentent voire permettent de résoudre cette équation insoluble (d'augmenter la qualité sans augmenter les coûts ou de baisser les coûts sans baisser la qualité), et l'on pense par exemple au toyotisme<sup>1</sup>. Autres leviers pour baisser les coûts et maintenir (voire augmenter) les rendements<sup>2</sup> : la robotisation de l'appareil production, l'obsolescence programmée sous toutes ses formes des produits et services qui augmente la fréquence des renouvellements, ou encore les délocalisations et l'intensification et l'élargissement de la concurrence à travers la libéralisation et mondialisation des échanges de matières premières et de marchandises au niveau international (portées par les accords du GATT puis la naissance de l'OMC

---

<sup>1</sup> Pour n'en retenir que deux idées phares, il s'agit entre autres choses, de standardiser autant que possible les pièces qui ne se voient pas, pour faire des économies d'échelle et améliorer la qualité à moindre coût, par le volume, la profondeur et la portée des apprentissages en cas de défaillance d'une pièce. Pour tout ce qui se voit, l'industrie automobile japonaise propose très tôt de nombreuses options permettant aux clients de différencier facilement leur modèle, options rendues possibles par un modèle de production en flux tendus ou semi-tirés (la commande du client déclenche l'assemblage et les finitions de pièces déjà produites). On passe ainsi d'un modèle basique de flux poussé, de prévisions des ventes et de ventes sur stocks à un modèle alors tout à fait nouveau dans l'industrie qui permet un ajustement beaucoup plus précis de la production à la demande (donc qui limite considérablement les risques et nombre d'invendus) et une agilité et une adaptabilité de la production beaucoup plus grande pour répondre aux attentes des consommateurs (augmentant ainsi leur niveau de satisfaction).

<sup>2</sup> En dehors de ces actions sur les modes de production, trois solutions sont mises en œuvre pour pallier à l'impossibilité de croître infiniment dans un monde fini : au milieu d'autres tout aussi inventives, il va s'agir de permettre et de favoriser la spéculation (qui permet de gagner de l'argent sans modification de matières), de permettre et de favoriser l'emprunt tout en obligeant les États à emprunter auprès de banques privées (ce qui augmente l'endettement public des États et la richesses privées des actionnaires des banques) tout en permettant aux banques privées de réaliser une mission régalienne majeure : battre monnaie ; les banques privées participant en effet aujourd'hui massivement à la création monétaire (Jorion, 2017), et enfin, ne rien faire ou presque face aux dégâts écologiques majeurs et au réchauffement climatique sinon minorer les enjeux, de prendre des engagements insuffisants, fictifs ou non tenus et de mettre en place des actions de responsabilité sociale des entreprises qui visent à permettre de continuer de se développer et de s'enrichir *as usual* (on parle en novlangue et manifestement très sérieusement de « développement durable » -sic-).



en 1994). De nombreux pays occidentaux vont ainsi migrer vers une tertiarisation de leurs économies pour compenser la désindustrialisation et/ou la robotisation des outils productifs et la baisse continue du nombre d'agriculteurs (agriculture qui devient une industrie).

Sur le plan de la consommation, les trente glorieuses ont permis à une partie importante des populations occidentales d'accéder aux « biens de consommation modernes » : téléviseur, réfrigérateur, voiture, laves vaisselle et linge... Que vendre à des consommateurs qui ont déjà à peu près tout et n'ont besoin de rien ? C'est l'âge d'or des services commerciaux (comment vendre plus et mieux) avant que ces derniers ne soient peu à peu supplantés par les services marketing (comment se différencier, conquérir puis fidéliser la clientèle sur un marché de plus en plus compétitif).

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les lignes bougent. La formation devient un axe central. Les salariés se trouvent de moins en moins face à un établi ou à une chaîne de production qui oriente leurs actions. Stimuler leur motivation ne suffit plus. La question devient : « comment contrôler l'orientation du travail ? » Et c'est la deuxième génération de théories de la motivation : « Comment puis-je inciter directement mes employés à travailler plus et mieux en les poussant ou en les tirant sur le chemin du travail attendu ? Quels nouveaux bâtons et carottes puis-je agiter pour les faire avancer dans les directions et à la vitesse attendues ? »

Dans cette logique, on cherchera à créer un système de stimulation-récompense qui motive les individus :

- En assurant à l'individu qu'il sera équitablement traité et que ses efforts seront équitablement récompensés (justice organisationnelle). On considèrera ici que parce que ses efforts sont vus et équitablement reconnus, alors l'individu serait motivé.
- En fixant des objectifs de plus en plus difficiles, très explicitement décrits, qui soient importants pour l'organisation, avec la confiance de l'encadrement, et un système d'évaluation des résultats clair et partagé et des récompenses véritables (théorie de la fixation des objectifs et théorie des attentes).

L'individu est alors identifié à l'archétype de l'*homo-economicus* qui n'agit que par intérêt et opère en permanence par calculs de probabilités pour parvenir le mieux à ces fins (à satisfaire ses petits intérêts égotiques). En définitive, la « boîte noire » humaine est réduite à quelques paramètres simples, stimulée et orientée par quelques leviers actionnables (être équitablement traités, être reconnus, avoir la confiance de l'encadrement...) totalement « orientés résultat » et compatibles avec les fins de performance fixées. La récompense promise si l'objectif est atteint s'agite telle une carotte qui oriente les actions des individus sur le chemin balisé de la soumission.

Dans ce contexte de concurrence et de saturation de plus en plus importante du marché, la société ne trouve plus son axe dans l'impératif de production mais de plus en plus dans l'impératif de consommation, ce qui fait peu à peu évoluer la nature de son caractère disciplinaire. Les sociétés disciplinaires sont apparues avec l'émergence d'un capitalisme d'accumulation (stocks, richesse) fondée sur l'acte productif humain.

Pour Gilles Deleuze (2003, p. 245), ce capitalisme centré sur la production, qu'il qualifie de « compressif », a muté vers un modèle « dispersif ». Le modèle « compressif » achète des matières premières afin de vendre des produits finis, tandis que le modèle « dispersif » se tourne exclusivement vers la vente et le marché. Le premier objet des sociétés disciplinaires avait été de permettre et favoriser la production et de protéger la propriété (donc l'accroissement serein du capital des propriétaires). Alors que notre société s'est structurée autour d'un travail de masse rémunéré, il s'agit, dans un contexte de surproduction<sup>3</sup> et de chômage structurel<sup>4</sup>, de trouver des débouchés à ces produits et services afin de maintenir un minimum d'emplois, et donc de consommateurs.

---

<sup>3</sup> Nous pouvons en cela constater que la « mise au pas de toutes les forces de travail a on ne peut mieux réussi. » (Bourg, 1993, p. 245).

<sup>4</sup> Le résultat de cette « mise au pas » ou de ce « dressage » des travailleurs à des fins de production de masse peut en effet s'avérer paradoxal. « La société a si bien appris à produire qu'elle a fini par le faire avec le moins de monde possible. A la mobilisation générale autour de la production, succède aujourd'hui une démobilisation partielle

La frénétique consommation de masse devient le premier moteur de la « croissance » (nouvelle appellation de l'augmentation de la richesse des nations), avec derrière une création de valeur croissante pour les actionnaires.

L'enjeu de motivation des masses laborieuses devient alors double : motiver à produire (c'est l'une des missions du management) et motiver à consommer (c'est l'une des missions du marketing).

Puis la « machine productive » s'emballe : dans un environnement toujours plus concurrentiel et mondialisé, pour accroître ou maintenir le rendement du capital ou tout simplement pour survivre, les entreprises et les salariés se trouvent aspirés dans une dynamique de « toujours plus », toujours plus de produits et de service, toujours plus vite, toujours moins chers ou plus luxueux, et ce dans un monde fini et avec des clients déjà saturés, dans un contexte de dégradation des écosystèmes et d'épuisement des ressources qui s'accélère et devient chaque jour plus patent.

### 2.3 L'emprise psychique, la domination des logiques marketing et la troisième génération des théories de la motivation

C'est l'âge d'or du marketing, de l'obsolescence programmée et du conditionnement de consommateurs déjà saturés d'objets inutiles et insatisfaisants. Cette pression de croissance entraîne une accélération du rythme des changements des produits et services proposés à des consommateurs sur-stimulés et des attentes de flexibilité et d'adaptation des salariés et autres travailleurs. L'innovation devient un facteur de différenciation de plus en plus important. Les organisations de travail poursuivent voire accélèrent leur processus de dilution (certaines entreprises cherchent ainsi à garder un minimum de salariés et d'employés pour les remplacer autant que possible par des autoentrepreneurs rémunérés à la tâche ou à la journée et recrutés en fonction de leurs besoins fluctuants), se flexibilisent (certaines grosses entreprises souhaitent ainsi publiquement et très sérieusement adopter les modes de fonctionnement d'une start-up), passent en mode projet (qui permet de casser les hiérarchies, d'avoir des modes de fonctionnement très souples et adaptables et contribue de plus en plus à déplacer la responsabilité des actions menées sur les épaules d'individus toujours plus isolés et de moins en moins en capacité de se cacher derrière des structures ou un ruissellement hiérarchiques), luttent entre elles pour recruter les meilleurs « talents » (belle « fiction idéologique » inventée par Mc Kinsey – Michaels et al., 2001 – qui contribue à exacerber la concurrence entre les « travailleurs » et à les rendre toujours plus responsables de leur sort professionnel). Ces tendances et cette pression à l'adaptation permanente et à la flexibilité des travailleurs augmentent la pression psychique qu'ils subissent, allant jusqu'à des situations de clivages, d'aliénation ou de souffrance au travail (Dejours, 2000). Comment maintenir la motivation de travailleurs qui ne parviennent bien souvent plus à comprendre le sens de ce qu'ils font (Lichtenberger, 2010), plongés qu'ils sont dans l'ère des bullshit jobs (Graeber, 2019), et finissent par douter de la pertinence des actions de leur(s) employeur(s) voire de leur éthique ? Comment maintenir la motivation de salariés qui sont poussés à s'auto-réifier pour survivre (Honneth, 2007), lors d'entretiens de recrutement ou d'évaluation pour ne prendre que deux exemples manifestes, poussés réduire leurs relations avec des êtres humaines à des transactions instrumentales d'intérêts (Linhart, 2015), poussés à réifier leurs collègues et leurs clients et sous-traitants pour réussir ou simplement chercher à survivre ? Comment faire accepter aux salariés la souffrance qu'ils subissent et, pire, qu'ils font subir autour d'eux (Naudin et Blanchard, 2018) ? L'orientation de la troisième génération des théories de la motivation cherche à répondre à ces problématiques nouvelles : « Comment puis-je faire intérioriser à mes subordonnés comme source de motivation interne les missions de mon organisation ? ».

L'enjeu n'est plus la domination des corps réduits à des machines productives (Foucault, 1975). L'enjeu est de soumettre des travailleurs qui n'ont plus d'ateliers ni de chaînes pour les guider ou les contraindre. Les objectifs donnaient la direction à prendre, mais le progrès reste modeste. Comment s'assurer d'une soumission librement consentie qui permettrait que les individus choisissent d'eux-mêmes de faire ce que l'on attend d'eux qu'ils fassent, avec le minimum d'intervention et le

---

et croissante » révélatrice d'une « tendance de fond dont rien n'annonce un infléchissement prochain ». (Bourg, 1993, p. 245).

maximum de succès ? La réponse consiste à chercher à auto-stimuler les individus. Les organisations de travail changent leur niveau d'influence en passant du corps docile à la psyché sous emprise (Aubert et Gaulejac, 2007).

Deux grandes théories de la motivation s'inscrivent notamment dans cette dynamique : la théorie de l'auto-efficacité (Albert Bandura, 1997 et la présentation de Fabien Fenouillet, 2003) et celle de l'auto-détermination (TAD - Edward Deci et Richard Ryan, 1985). Leur projet est d'inciter l'individu à choisir librement de travailler de la manière attendue, sans qu'il se sente contraint pour ce faire ; on parle de « soumission librement consentie » (Joule et Beauvois, 2006).

En se limitant ici à l'auto-détermination, qui se veut être un modèle multidimensionnel et intégrateur de la motivation (Forest et Mageau 2008), l'hypothèse fondamentale de cette théorie est que les individus vont tous plus ou moins avoir le besoin de se sentir autodéterminés, et que ce besoin de se sentir autodéterminé sera la source essentielle de leur motivation dite « intrinsèque ».

Pour les promoteurs de cette théorie, plus le sentiment d'autodétermination sera grand plus forts seront les effets de cette impression sur sa motivation. Les travaux autour de la TAD ont pour le moment permis d'identifier trois besoins psychologiques qui doivent être satisfaits pour un fonctionnement optimal au travail : l'autonomie (« se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs » Forest et Mageau, 2008), la compétence (« se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts ») et l'affiliation sociale (« avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe »).

Deux points marquants méritent d'être soulignés : ce qui importe est l'expérience du travailleur, c'est-à-dire ce qu'il sent, l'impression qu'il se fait d'une situation donnée. Tout l'enjeu de ces théories consiste donc à amener le travailleur à sentir d'une manière attendue ou avoir une impression donnée conforme aux attentes. Et pour y parvenir les théories de l'autodétermination s'appuient très largement sur son champ disciplinaire d'origine : la psychologie sociale. L'un des champs majeurs de ce champ de la psychologie n'est autre que de comprendre les mécanismes de la soumission librement consentie (Cialdini, 2004 et Joules et Beauvois, 2006). Et c'est exactement l'objectif de la TAD<sup>5</sup>.

#### 2.4 Dernières tendances : des importations scientifiques décomplexées au service d'une seule finalité affichée : « motiver » la « boîte noire » humaine

On notera également l'introduction massive de techniques cognitives et comportementalistes (Roussel, 2000 et Brunel, 2008), voire issues directement des thérapies cognitivo-comportementales dans les pratiques de motivation mises en œuvre (voir notamment Naudin et Fache, 2005). Ces thérapies partent du principe que nous avons pu apprendre des réactions émotionnelles ou comportementales inadaptées ou pathologiques. Leur objectif est de modifier les schémas cognitifs et émotionnels à l'origine de ces routines comportementales pathogènes par l'implémentation de nouveaux comportements socialement plus adaptés.

Dans le monde professionnel, elles vont être mises en œuvre non plus pour modifier des comportements pathologiques mais pour modifier les comportements jugés comme n'étant pas assez « performants » par des comportements qui le seraient plus ; il s'agit donc d'un vrai formatage comportemental avec, selon la théorie de l'engagement, des incidences fortes sur la perception que l'individu formaté a de lui-même et sur ses croyances.

Les neuro-sciences font également leur entrée dans le monde de la motivation au travail (voir notamment Di Domenico et Ryan, 2017 ou Decety et Yoder, 2017).

---

<sup>5</sup> Nous noterons que dans l'esprit des auteurs de ces travaux, comme c'est le cas sans doute pour une bonne partie des chercheurs qui travaillent sur les théories de la motivation, les théories qu'ils proposent sont le fruit d'une recherche « scientifique ». C'est le plus souvent implicite, mais parfois exprimé clairement comme ici : « la recherche scientifique nous a appris que la motivation varie à la fois en intensité et en qualité. En d'autres mots, la motivation est un concept multidimensionnel » (Forest et Mageau, 2008).

Quelles que soient les importations, la finalité de motivation est fondamentalement centrée sur l'idée de faire avancer l'humain, réduit à une boîte noire, dans le sens attendu. Patrice Roussel exprime parfaitement cette idée et cette réduction :

« Volition et performance sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition est en amont, elle se manifeste par la décision d'agir. La performance est en aval, elle est la résultante du processus motivationnel, non pas au sens exclusif de rendement, mais plus largement de travail bien fait – « faire du bon travail au mieux de ses capacités » serait l'expression visible de la motivation. » (Roussel, 2000).

Les conditions d'émergence et d'évolution des théories de la motivation éclairées, nous allons à présent interroger la prétention scientifique de ces théories.

### **3. INTERROGATION DES FONDATIONS SCIENTIFIQUES DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

#### **3.1 De quoi la science est-elle le nom ?**

Au Moyen-Âge, la « science » s'inscrit dans une « philosophie de la nature », d'observation et de louange de l'œuvre créée par Dieu (Roger, 2021). La Renaissance signe une vision renouvelée du platonisme et du pythagorisme qui vont placer les mathématiques comme science ultime et Dieu comme grand Géomètre. Les découvertes de Copernic, Kepler et Galilée, puis Newton, notamment, vont remettre en cause les vérités bibliques révélées, le sens commun et une vision du monde très aristotélicienne et susciter des tensions au sein des Eglises entre des courants conservateurs et plus libéraux. Sur fond de lutte de pouvoir et d'intérêts entre classes sociales, qui se manifestera de manière exemplaire lors de la Révolution française, la rupture entre science et religion s'opère plus au XVIIIème puis au XIXème siècle, avec la remise en question de plus en plus frontale, offrant de moins en moins d'espaces de conciliation possible, entre vérités révélées et vérités scientifiques ; nous pensons notamment aux découvertes des sciences de la vie de Buffon et de Darwin. Les sciences s'émancipent de la théologie puis de la philosophie et acquièrent leurs lettres de noblesse à travers le développement puis le déploiement généralisé d'une méthode scientifique.

Au XVIIème siècle, notamment dans son *discours de la méthode*, Descartes avait indiqué que l'application d'une méthode en tant que telle est à la portée de tout le monde. Pour lui, l'important est ailleurs, à savoir dans l'interrogation de nos présupposés erronés et des expériences trompeuses, dont nous sommes partis (infra Règle II, X, Descartes, 1826). Parfois considéré comme l'un des premiers phénoménologues, Descartes nous invite à ouvrir les yeux sur « le grand livre du monde » et sur nous-même et à quitter aussitôt que possible « la sujétion de nos précepteurs ». Les piliers de la méthode cartésienne sont le doute et l'intuition. Aucune réponse, aucun fondement n'est acquis. Il faut sans relâche les questionner. Au cœur de l'interrogation continue et du doute cartésien : la méthode (voir Beyssade, in Châtelet, 1999). Dans cette perspective, la méthode scientifique tirerait sa pertinence et sa légitimité de la capacité qu'auraient les chercheurs à en douter, à la remettre en question, à écouter leurs intuitions (par essence subjectives), selon une démarche philosophique. Si le développement puis le déploiement généralisé d'une méthode scientifique qui tire sa légitimité de principes simples et considérés comme quasi-universels ou en tous cas généralisables, que tout un chacun ou presque peut comprendre et appliquer, permettent effectivement à la Science de s'émanciper de la philosophie, c'est au prix de l'écartement du doute et de l'intuition et de notre capacité à nous remettre en question. Cette approche de la science est éminemment plus efficace socialement et se répand rapidement : la méthode scientifique devient intelligible, simple, opératoire, duplicable et s'avère particulièrement performante dans ses applications pratiques pour développer notre capacité d'instrumentalisation et de transformation du vivant. C'est l'application rigoureuse d'une méthode validée par les pairs qui fait le scientifique et non plus sa capacité à douter et à chercher, à remettre en question, à adapter et s'adapter. Cette méthode scientifique « efficace » repose essentiellement sur une procédure positive qui allie expérimentation pratique (dans les sciences dites « empirico-formelles », ou abstraite-mentale pour le cas des mathématiques considérées comme une science « formelle pure » - Ladrière, 2021) et raisonnement dans un formalisme logique explicite et reproductible (Duméry, 2021). En commençant par les sciences de la nature, la science quitte donc

le champ de la subjectivité et de l'intuition, le champ de la philosophie de la nature, pour entrer dans celui de la pensée positive, qui cherche par essence à objectiver (réduire des sujets « subjectifs » en objets « objectifs »).

La méthode scientifique, relativement uniforme et homogène dans sa démarche positive et objectivante, avec pour modèle idéal inatteignable les mathématiques (science formelle pure), dérivé en sciences empirico-formelle dans les autres sciences dites dures est ainsi déployée sur de nouveaux objets de science : la société, puis l'humain et sa psyché (Adorno, 2003b). Ces nouvelles sciences, qui tentent tant bien que mal à gagner la légitimité sociale des sciences dures en important et en dupliquant les mêmes méthodes scientifiques (Husserl, 1962) sont communément qualifiées de « sciences humaines » ou de « sciences sociales ». Elles ont pour objet d'étude des « systèmes de comportement et d'action, individuels et collectifs, dans lesquels la signification (des situations et des conduites) paraît jouer un rôle important, sinon capital » (Ladrière, 2021). Il s'agit alors de déterminer si la question de la signification doit être intégrée dans l'objet d'étude ou, au contraire, être écartée (en cherchant à retrouver ou à croire à une possible objectivité « extérieure »). L'intégration de la question du sens consiste à ne pas se limiter à « enregistrer simplement le vécu des acteurs » mais à chercher à « retrouver le sens immanent des actions, des institutions, des œuvres, des processus sociaux et culturels » (Ladrière, 2021). Trois voies sont explorées pour répondre à cette question : la méthode herméneutique, en propose deux, selon une approche phénoménologique ou une approche psychanalytique, la troisième consistant en une absence de réponse, parfois fondée sur l'ignorance de la question.

La méthode herméneutique a ainsi pour objet de déchiffrer ces effets visibles afin d'y discerner un discours caché. Ce déchiffrement a donc principalement été réalisé selon deux approches : une approche phénoménologique (dite théorie de l'intentionnalité) et une approche plus psychanalytique (dite théorie interprétative) (Ladrière, 2021).

Husserl définit « l'intentionnalité comme la particularité qu'a la conscience d'être conscience de quelque chose. Ses disciples la définissent comme le pouvoir qu'a la conscience de viser un objet » (Duméry, 2021b). L'intentionnalité serait donc un lien conscient unissant les acteurs aux phénomènes qui pourraient survenir en eux ou autour d'eux ainsi qu'à leurs comportements. L'approche phénoménologique, pour paraphraser Husserl, consiste justement à tenter de suspendre les intentions que nous avons *a priori* pour le monde afin de percevoir sans filtre ce qui se passe et peu à peu, de comprendre ce qui est (Husserl, 1962). L'intentionnalité permet ainsi d'être conscient de ces intentions et des significations associées afin de favoriser leur suspension et accueillir la vie telle qu'elle est, avant toute intention et sens *a priori*.

L'approche psychanalytique s'intéresse, sans surprise, à ce qui échappe à la conscience des individus. En mettant au jour, par le travail d'analyse, des processus psychiques inconscients, et donc autrement imperceptibles, cette approche permet d'interpréter et de mieux comprendre les liens unissant des phénomènes visibles et ces processus psychiques inconscients (Ladrière, 2012).

Troisième voie : la question du sens est écartée et la volonté d'objectivité est absolue (le modèle des sciences dures est alors dupliqué sans prendre en considération les différences de l'objet d'étude, l'humain en société, directement ou indirectement).

Dans le cadre des théories de la motivation, la question de l'intention de l'action apparaît bien centrale et présente dans la plupart des définitions de la motivation dont celle qui est souvent considérée comme la définition la plus partagée par la communauté scientifique (travaillant sur cette thématique)<sup>6</sup>. Le discernement du sens des comportements individuels et collectifs, des intentions et de la dimension inconsciente d'une partie de ces dernières, semble jouer un rôle tout à fait essentiel dans les théories de la motivation. Et ces questions sont au cœur des sciences herméneutiques. On peut donc légitimement s'attendre à ce qu'une démarche d'inspiration herméneutique soit centrale

---

<sup>6</sup> « Le concept de motivation présente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Robert Vallerand et Edgar Thill, 1993).

dans les théories de la motivation ou *a minima* dans leur genèse. Nous verrons que ce n'est pas du tout le cas.

Ce qui est marquant, dans ce mouvement moderne et aujourd'hui hypermoderne des sciences est qu'elles tirent une partie de leur légitimité sociale de « l'homogénéité grandissante de ses méthodes, quels que soient les champs explorés, quelle que soit l'hétérogénéité des objets qu'elle cherche à maîtriser » (Duméry, 2021). En distinguant la recherche, entendue comme « la science en train de se faire », de la science, qui est la partie froide et refroidie de la recherche, Bruno Latour (2001, p.13) a analysé les mécanismes sociaux d'acceptation de la recherche. L'assimilation par le groupe des travaux du chercheur au sein de ce mouvement de « la science en train de se faire » puis que se refroidit est le fruit d'un processus social reposant, entre autres, nous dit Bruno Latour (2001), sur la crédibilité du contenu mais aussi la crédibilité de l'auteur, de l'équipe de recherche mobilisée ou du réseau social manifesté. Le processus social consiste à créer des alliances, trouver les personnes intéressées, mettre en scène ses recherches et ses résultats mais aussi et surtout à « créer des collègues », c'est-à-dire des gens capables de lire et de comprendre ce qui est dit. Les chercheurs ayant pour objectif d'atteindre La Vérité, d'atteindre un état d'objectivité, ou de produire un savoir objectif, sont par essence des êtres subjectifs, dotés d'une rationalité limitée (Herbert Simon, voir Rojot, 2006), d'un inconscient et d'une histoire psychique singulière, qui ne peuvent que produire un savoir subjectif. S'ils se présentent ou présentent leurs travaux comme objectifs, ce n'est le plus souvent que le fruit d'une objectivation par accumulation de subjectivités de « collègues » qui se retrouvent puis se conforment autour d'un agrégat de savoir, ainsi objectivé. Synthétisée en une phrase par Bruno Latour (2001, p. 28) : « Cette fameuse objectivité scientifique est due au fait d'avoir beaucoup de collègues ! »

Le nombre et la grégarisation conformiste peuvent ainsi « faire » la science (ce qui ne veut pas dire que la recherche soit en soit mauvaise ou inutile, évidemment). Au fondement de cette grégarisation conformiste confortable se trouve la méthode ; ce point de départ que l'on ne voit même plus alors que c'est elle qui va décider des résultats. Si l'application rigoureuse d'une méthode est relativement simple, son choix, sa remise en cause, est plus complexe et pourtant déterminante (pour paraphraser Descartes, 2000). « C'est la théorie qui décide ce que nous sommes en mesure d'observer » (Einstein, cité par Watzlawick et al., 1981, p. 53). Si nos cadres méthodiques et nos théories deviennent sclérosés ou sont importés sans recul ni conscience (Husserl, 1962), alors notre angle de vue et de compréhension des phénomènes sociaux reste étroit et nous devenons incapables de le remettre en question. Les enjeux de réputation et de pouvoir, et aujourd'hui de plus en plus la pression de puissants lobbys, incitent à ne rien interroger et à ne rien changer. Le passage de la pensée radicale et iconoclaste à l'idée « bien-pensante », parfois défendue par un dogme, assénée comme vérité ou évidence, est le fruit du nombre, dans le domaine de la science comme ailleurs<sup>7</sup>.

Il apparaît que les théories de la motivation ont été échafaudées sur les dogmes « scientifiques » et surtout idéologiques du moment. La relecture du contexte historique et culturel d'émergence et d'évolution des théories de la motivation laisse clairement entendre que ces théories sont le fruit d'un besoin social momentané et qu'elles visent à permettre le maintien voire l'expansion d'une manière de « faire société ». La société produit des croyances et des dogmes qui servent à justifier son organisation du pouvoir et sa répartition des ressources et des richesses (Graeber, 2014). Dans cette perspective, les théories de la motivation sont une réponse sociale à un besoin social, ou plus précisément une réponse scientifique construite à un besoin idéologique.

Nous allons à présent chercher à mieux comprendre et à *interroger-en-retour* les fondements et la prétention scientifique des théories de la motivation.

---

<sup>7</sup> « Cela signifie-t-il que les doctrines dissolvantes ne le sont que du fait de leur situation occasionnelle ? Exactement. La doctrine la plus « radicale », si elle est admise universellement, est une doctrine conservatrice ; la doctrine la plus « conservatrice », si à ce moment elle s'oppose à la première, devient radicale » (Pessoa, 2005, p. 144).

### 3.2 Le mythe fondateur de la relation de causalité entre motivation et performance

La littérature académique sur les théories de la motivation semble massivement reposer sur le postulat, le plus souvent implicite, que l'augmentation de la motivation des personnels d'une organisation conduit à une amélioration de sa productivité et plus largement de sa performance.

Retraçant l'histoire des théories de la motivation, Roussel écrit ainsi que « la motivation *serait* le principal facteur de la performance au travail » voire que « la motivation *peut* agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise » (Roussel, 2000)<sup>8</sup>. Dans une autre mise en perspective historique, il précise que « les travaux (suivant les expériences de Mayo) convergent pour proposer l'hypothèse d'une relation causale directe entre la motivation et la performance au travail :  $P = F(M, C)^2$  » (Roussel, 2009).

Des auteurs proposant en 2008 un « nouveau et puissant modèle de motivation », publié dans Harvard Business Review, indiquent que l'adage « selon lequel une main-d'œuvre motivée engendre une meilleure performance collective » est « communément accepté » et « soutenu par une évidence empirique » (Nohria, Groysberg et Lee, 2008). De fait, selon ces mêmes auteurs, il est difficile d'en débattre.

Le débat serait clos, mais a-t-il eu lieu et les entreprises et gestionnaires sont-ils au courant de la réalité de cet adage ?

Car, l'hypothèse d'une relation de causalité entre motivation et performance n'a tout simplement jamais été démontrée (Maugeri, 2004 et Muchielli, 2015) (ni même la relation entre motivation et implication ou même satisfaction, Maugeri, 2004). On notera qu'une démonstration scientifique aurait pourtant été aisée si l'évidence empirique s'était avérée être une réalité perceptible au-delà des déclarations d'intention. Cette relation de causalité est pourtant maintenue implicitement voire même proclamée en dépit de toute démonstration rigoureuse. Cette relation de causalité pourrait apparaître comme la devanture publique des théories de la motivation. La face cachée que l'on pourrait proposer semble en effet moins glorieuse, moins avouable (voir Naudin et Blanchard, 2018).

Pourquoi, en effet, autant de travaux sur la motivation et autant de démarches de motivation ont-ils été menés si aucune relation ne peut raisonnablement ou même intuitivement (intuition souvent pervertie par le matraquage massif et durable de cette contre-vérité) être établie entre motivation et performance ? Pour Salvatore Maugeri (in Carré et Fenouillet, 2019, p. 195), la fin est claire : « dire que la motivation et la satisfaction au travail sont les clés de la performance et de l'efficacité productive est une contre-vérité, entretenue sans doute plus ou moins consciemment par le management lui-même, à des fins de manipulation. »

Alex Muchielli (2015) constate la rapidité avec laquelle le concept de motivation a gagné en popularité. Il indique dès les premières lignes de son introduction : « son utilisation généralisée est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler. »

Ambiguïté et manipulation... Notre démarche de *questionnement-en-retour* des théories de la motivation va donner corps à ces deux qualifications.

Pour discerner la manière dont les théories de la motivation rendent compte de ce qui est et de ce qui se passe dans le monde trois questions se posent : Comment le monde est-il appréhendé ? Comment le monde appréhendé peut-il être retranscrit ? Quelles connaissances pouvons-nous construire ? La première question est phénoménologique et ontologique, la deuxième dialectique et conceptuelle, la troisième épistémologique.

Nous poursuivons ainsi notre démarche de *questionnement-en-retour* des théories de la motivation en cherchant à aller derrière le miroir discursif et idéologique des fausses-vérités apparentes ou implicites ; « Through the looking-glass » (Lewis Carroll, 2020).

### 3.3 De l'autre côté du miroir : sous l'angle phénoménologique

---

<sup>8</sup> Les mises en italique sont de notre fait.

La phénoménologie pose la question de notre capacité à percevoir ce qui se passe, interrogeant la manière dont nous appréhendons, à travers nos sens, les phénomènes qui apparaissent dans notre champ de perception, la manière dont nous pouvons polluer ou dénaturer ces phénomènes par notre posture (nous faisons partie de ce que nous observons) et notre culture (nous projetons des *a priori* culturels qui colorent ce que nous percevons).

Concrètement, pour les théories de la motivation, la question serait la suivante : sur quels phénomènes ces théories se fondent-elles et comment les théoriciens ont-ils interrogé leur posture et leurs *a priori* ?

Pour faire un parallèle, en physique ou en biologie, dans une classique approche scientifique empirico-formelle, le chercheur va déterminer un protocole de recherche devant lui permettre autant que possible de ne pas « polluer » le champ d'observation, afin d'être en mesure de discerner ce qui se passe « dans la nature » et de pouvoir reproduire les expérimentations.

Les découvertes de la mécanique quantique ont sans doute rendu ce travail préparatoire encore plus inatteignable puisque la présence du chercheur apparaît par essence modifier le champ de l'observation. Mais l'idéal de neutralité et de non-pollution *a priori* demeure.

Pour ce qui est des théories de la motivation, l'observation pourrait porter sur ce qui se passe « dans la société ». Or la démarche apparaît fondamentalement différente puisque le facteur déclencheur de la théorie n'est pas un phénomène social observé mais une attente sociale projetée.

C'est l'attente sociale de motivation, ou plutôt le besoin social de productivité puis de « performance », qui a « motivé » la théorisation et non une observation des comportements humains, avec tentative de suspension des *a priori* et un doute méthodique consciencieux. Ces théorisations ne visent donc pas à comprendre ce qui se passe mais à permettre la réalisation d'un idéal social. Ce point de bascule entre des sciences empirico-expérimentales qui visent à comprendre et à systématiser des phénomènes observés (originellement des phénomènes naturels) à des sciences empirico-expérimentales qui visent à comprendre et à systématiser les techniques permettant de provoquer les « phénomènes » ou plutôt les « événements » souhaités fait entrer les sciences dans un autre monde dont le caractère « scientifique » peut être discuté. Émile Durkheim avait déjà observé et dénoncé ce basculement, remettant en cause explicitement l'idée même que l'économie puisse être une science. En effet, pour Durkheim (2013, p. 26) « ces spéculations abstraites ne constituent pas une science à proprement parler puisqu'elles ont pour objet de déterminer non ce qui est mais ce qui doit être » (*Les règles de la méthode sociologique* - publiées en 1895). Les sciences de gestion, nous le verrons plus en détail tout à l'heure, s'inscrivent très exactement dans cette dynamique.

Cette posture de projection *a priori* est presque passée inaperçue ou est en tous cas relativement peu interrogée (voir cependant Apter, 2003, et sa théorie du renversement) alors que ses conséquences sont très importantes ! Il semble possible d'expliquer ce renversement de la science par le fait que cette attitude projective correspond très exactement au pli « théorie-pratique » (Jullien, 2002) qui est l'un des fondements paradigmatiques de notre culture européenne puis occidentale. Nous fonctionnons de cette manière presque tout le temps et dans tous les domaines de notre vie sociale sans plus nous poser la moindre question. Que la « méthode scientifique » appliquée à la vie sociale suive ce pli est finalement assez naturel. La science n'en devient que plus facilement intelligible et immédiatement opérationnelle et efficace (dans notre champ de perception et notre monde imaginaire, à tout le moins)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Plus largement, avec du recul, nous pouvons nous demander si la science, au sens large, n'est pas de plus en plus mue par cette tendance sociale à vouloir transformer ce qui est en un idéal souhaité bien plus que par une volonté d'éclairer et de comprendre ce qui se passe autour de nous et en nous. De plus, à mesure que nous avons fait « reculer les bornes de l'empire humain » par le développement des sciences et des techniques (Bourg, 1993, p. 242), nous avons également déséquilibré des écosystèmes complexes nous plongeant alors dans l'obligation « d'assumer nous-même des régulations autrefois naturelles, et donc automatiques » (*ibid.*). La spirale de projection puis de transformation évolue ainsi rapidement vers des systèmes d'évaluation et de transformation continue à des fins de contrôle ou de tentative de limiter les effets secondaires de nos œuvres.



Dans leur contenu comme dans leur esprit, les théories s'inscrivent d'ailleurs bien plus dans des logiques de prescription que de description/compréhension. Elles offrent un arsenal de techniques pour parvenir à motiver les individus à des fins de performance et derrière d'accumulation de richesses accrues. L'ingénierie industrielle puis les sciences sociales naissantes, psychologie, sociologie puis gestion en tête, sont mises au service de cette volonté de « développement » (augmentation de la richesse des nations), de progrès (devenir comme maître et possesseur de la nature étendu aux ressources humaines ou facteur humain).

Il apparaît ainsi que ce sont les *a priori* et les attentes qui ont précédé et gouverné la théorie. Dans cette perspective, ce serait l'écriture de l'histoire mythique de la motivation alimentée par ses finalités premières qui aurait dicté et orienté les méthodes de recherche sur la motivation. L'appareillage scientifique a été mis au service d'un besoin social *a priori* et mis en musique à travers une histoire mythique ; besoin social d'augmenter la richesse des propriétaires et soumettre les travailleurs à cette fin, histoire mythique d'une possibilité d'augmenter la production en jouant la motivation des travailleurs.

Les théories et l'histoire mythique ont été admises dans le petit monde de la science par un jeu social grégaire dans un contexte historique de guerre froide, au sein d'une société de consommation de masse qui s'affirmait comme le monde libre, puis ont été renforcées et sont devenues centrales à mesure que la docilité des corps a dû être remplacée par des mécanismes d'emprise psychique, plus complexes à mettre en place.

Il apparaît ainsi que les théories de la motivation sont bien le fruit d'une société qui ignore tout de la vie. Une vie recouverte par une pensée positive que l'on ne voit et n'interroge plus, une vie objectivée et exploitée, une vie mutilée (Adorno, 2003a). Le phénomène est vivant. Les théories de la motivation sont des techniques objectives et réifiantes qui sont projetées sur ces phénomènes. Les phénomènes sont ainsi ignorés pour ce qu'ils sont et inaperçus car masqués par des discours, images, concepts et intentions *a priori*. Les théories de la motivation ne tiennent ainsi pas compte de ce qui se passe.

### 3.4 De l'autre côté du miroir : sous l'angle ontologique

L'ontologie pose la question : qu'est-ce qui « est » ? Dans les fragments qui nous sont parvenus, Parménide a écrit : « *il est* », sans préciser qui était ce « il ». Paul Ricoeur (2021) voit dans cette formulation radicale une réponse au clivage féroce entre les postures ontologiques idéaliste et réaliste.

« Si l'on appelle réalisme la thèse selon laquelle la réalité est distincte de la pensée et si on appelle idéalisme la thèse selon laquelle nous ne connaissons que nos représentations, l'une et l'autre sont détruites ; ou, si l'on veut, l'aphorisme de Parménide pose l'identité du réalisme absolu, qui efface la pensée devant l'être, et de l'idéalisme absolu, qui identifie les déterminations de l'être et celles de la pensée. » (Ricoeur, 2021) La question ontologique semble intimement liée à une dimension métaphysique ; d'ailleurs les deux termes ont longtemps été considérés comme étant presque similaires (Ricoeur, 2021). La question de l'être pose alors la question de l'absolu, de l'intemporel. Comprendre l'Être, c'est se comprendre dans l'Être. C'est être conscient et rejoindre consciemment cet Être absolu et intemporel. C'est l'éveil des bouddhistes ou indous, c'est la sainteté des religions du Livre qui marque la fin du chemin de conversion.

Dans quelle ontologie les théories de la motivation se situent-elles ? Dans une ontologie matérialiste qui a écarté la question de la métaphysique et presque toute question « philosophique ». L'ontologie moderne telle qu'elle est appréhendée par la science « c'est la question de savoir ce qui, pour elle, est tenu pour réel, au sens de non conventionnel, non produit par l'activité théorique et pratique du savant. (...) Autrement dit, la question ontologique, pour la science, c'est d'abord la question du référent du discours scientifique : demander ce qui est, c'est demander ce qui est réel ; et demander ce qui est réel, c'est demander de quoi on parle dans la science. » (Ricoeur, 2021) Autrement dit, l'ontologie moderne est fondée sur une matérialité discursive et imaginaire qui ignore tout ce qui est métaphysique (hors de la matière et perceptible par nos sens). Ce qui *est* dans cette ontologie n'est qu'à travers une réalité perçue. Perçue à travers le filtre de notre paradigme, de nos croyances,

projections et illusions du moment (dont nous avons essayé de rendre compte dans la première partie de notre travail), filtre d'autant plus opacifiant et discriminant qu'il est fondé sur une pensée positive qui s'ignore (Adorno, 2003b). Et donc une réalité immédiatement polluée car sans recul ni conscience phénoménologique. Et une réalité mutilée parce qu'elle considère que ce qui n'est pas perçu n'existe pas et donc n'est pas (voir sur ce point la question du paradigme anthropologique ternaire et la question de l'esprit : Fromaget, 2006 et 2010 et Naudin, 2021<sup>10</sup>) et ce qui est perçu n'est donc perçu qu'à travers une pensée positive qui ignore tout du non-identique (Adorno, 2003b) ; point que nous expliquerons plus en détail tout à l'heure. Telles sont les fondements ontologiques de la science (en tous cas de cette branche de la science sur laquelle les théories de la motivation prennent racine). Il apparaît alors aisément que les « entités théoriques » énoncées par ce type de science sont des constructions. Des « échafaudages » théoriques (Goffman, 1974), bien trop souvent devenus permanents au fil du temps. Elles s'avèrent de plus le fruit d'une action produite par le scientifique. Autrement dit, la réalité scientifique, ce qui *est* pour la science, est le fruit d'une construction du scientifique (dans le contexte social que nous avons décrit)<sup>11</sup>.

### 3.5 De l'autre côté du miroir : sous l'angle épistémologique

Que pouvons-nous connaître du monde ? Par quelles démarches pouvons-nous produire une connaissance pertinente ? Comment connaître ce qui nous pousse à agir ; ce qui déclenche ou non notre action ?

Les théories de la motivation, et avec elles les sciences de gestion, s'inscrivent-elles dans la famille des sciences empirico-formelles ou bien des sciences herméneutiques ? La question de la signification, du sens, des systèmes de comportement et d'action, individuels et collectifs semble en effet jouer un rôle central. En voulant étudier ce qui pourrait modifier le niveau de motivation et donc, d'après les dogmes de ces théories, de performance d'un travailleur, est-il possible d'ignorer la question du sens ? D'ignorer la dimension relativement inconsciente de ce qui nous meut ? De faire l'impasse sur la question de l'intention ? Cela semble à première vue compliqué.

Ce premier constat laisse supposer que les sciences de gestion et les théories de la motivation trouveraient naturellement leur place dans le mouvement des sciences herméneutiques, que ce soit à travers la voie phénoménologique, qui s'intéresse à discerner l'intention de l'action, ou la voie psychanalytique, qui cherche plus à mettre au jour et à interpréter les conditions d'émergence inconsciente d'un comportement ou d'une action. Il s'agit en tous cas de chercher à établir des liens entre des phénomènes visibles et des processus psychiques inconscients.

Or, nous l'avons vu : les sciences de gestion sont projectives et ignorent la vie et les théories de la motivation réduisent l'humain à une « boîte noire » et limitent son action à des jeux d'« *inputs* » de volition et d'« *outputs* » de performance attendue alors que les travaux menés semblent ignorer la question de l'inconscient. Compte tenu de l'ignorance de l'inconscient et des phénomènes vivants,

---

<sup>10</sup> Le choix sociétal d'un paradigme anthropologique dualiste, considérant le corps et l'âme, mais ignorant l'esprit, forme un premier pli majeur de notre culture (Fromaget, 2010 et 2016). En effet, un « *paradigme anthropologique ne décrit pas l'homme tel qu'il est fait, mais il fait l'homme tel qu'il le décrit* » (Fromaget, 2016 p. 19). Or, nous avons intégré ce paradigme dualiste, le plus souvent par seule imprégnation sociale et culturelle et sans nous poser de questions, alors qu'il détermine dans une société ce que sont les humains et la place qu'ils occupent dans leur environnement. Le paradigme dualiste réduit l'humain et son auto-perception à un corps et une âme (essentiellement composée d'un mental et d'une psyché). La « vie » d'un individu ainsi auto-conçu se réduit alors à ce qui est perçu par les sens du corps et imaginable par la seule pensée nourrie par la psyché, qui échappe en grande partie à notre conscience, dans un contexte social conditionnant et normalisant. Cette auto-perception de soi, sans conscience ni capacités réflexives, contribue à ce que nous nous formions une vision matérialiste et objective du monde, favorisant son instrumentalisation et la mutilation de la vie tout comme la désacralisation du vivant et de l'humain et son auto-instrumentalisation. Telle qu'elle a été poussée dans notre société à travers la rationalité instrumentale, cette auto-perception de soi en est arrivée à un point où tout ce qui n'est pas rationalisable ou percevable à travers nos cadres dogmatiques, théoriques, rationnels, n'existe pas (Leo Strauss, voir la lecture de Pelluchon, 2005, p. 21 et s.).

<sup>11</sup> Ajoutons à ces constats le gouffre ouvert par la mécanique quantique qui est venue fissurer l'idéal de l'observateur neutre : l'observateur, du fait même de son observation, modifie le réel parce qu'il fait partie d'un réel inter-relié, d'une vie une.

nous déduisons que les théories de la motivation et plus largement les sciences de gestion seraient par défaut empirico-formelles.

Les méthodes positives et relativement uniformes, qui prennent les mathématiques comme un idéal à atteindre, règnent sur des sciences empirico-formelles qui par essence vont écarter toute question de sens ou de signification et visent à être « objectives ». Les sciences de gestion et les théories de la motivation chercheraient-elles à tendre à cette objectivité et feraient-elles l'impasse sur la question du sens ?

Oui. Totalement et pleinement.

Pourquoi la question du sens est-elle écartée ? Parce que le sens est déjà trouvé et imposé par la société. Le sens est « produire et consommer infiniment afin d'accroître infiniment la richesse des propriétaires et circulez, il n'y a rien à voir ». Pas besoin de le chercher ou de le discerner.

Quel serait alors le sens des théories de la motivation ? Il n'est donc pas de discerner la signification des actions et comportements des travailleurs mais de leur imposer des significations déjà préparées et prémâchées. Les sciences de gestion ne cherchent pas à comprendre ce qui se passe. Elles cherchent à transformer ce qui est pour le rendre conforme à un idéal social idéologiquement marqué. En management, elles ainsi ont pour finalité officielle de proposer des techniques permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations de travail (Rojot, 2016). Nous retrouvons ce procès de Durkheim (2013, voir Orléan, 2015) à l'économie sur ces spéculations abstraites qui visent non pas à comprendre ce qui est et ce qui se passe mais à déterminer ce qui doit être et proposer des techniques et outils de transformation pour y parvenir. La gestion s'inscrit exactement dans cette dynamique transformative.

Nous constatons une influence des modèles de la biologie et de la physique voire de l'idéal mathématique, posés plus ou moins consciemment comme des vraies sciences qu'il s'agirait d'imiter, dans le développement de sciences sociales positives (qui peuvent aller jusqu'à tenter de réduire les rapports humains à des équations et formules invariables du type de « plus les salariés sont motivés, plus ils sont performants »). Le positivisme hypothético-déductif dominant qui en ressort se fonde sur une volonté de comprendre rationnellement et objectivement le monde à travers des importations méthodologiques des sciences dures, comprenant des postures épistémologiques, des méthodes de recueil et d'analyse des données. Dans les approches hypothético-déductives, assez dominantes en gestion, cela se traduit notamment par le test d'hypothèses fondées sur des concepts, des observations mesurées et des théories passées. Tandis que dans les approches plus inductives, il semble pertinent de se demander si des postures positivistes, même refoulées ou au contraire simulées pour rester audible de nos collègues et espérer être publiés, n'imprègnent pas les travaux menés. Dans le positivisme logique, seul ce qui peut être observé est considéré comme réel. La métaphysique n'est donc pas réelle. L'âme, l'esprit et l'inconscient non plus.

Si nous poussons le raisonnement, les sciences de gestion et les théoriciens de la motivation devraient alors observer leurs objets de recherche de la manière la plus objective et neutre que possible. Ce qui pose trois difficultés majeures.

Première difficulté : est-il possible d'observer une motivation intrinsèque ou introjectée ? Pas directement. Nous pourrions supposer que les effets de la motivation d'un individu seraient observables. Mais sentir l'humidité de l'eau de la pluie sur mon corps me permet-il de comprendre ou ne serait-ce que d'imaginer le cycle de l'eau, surtout si ce cycle se déroule dans des sphères non observables sans un long parcours d'introspection parce qu'inconscientes ? Comment lier un acte à une motivation ? Par le discours ou les déclarations des individus. Ces individus sont-ils des observateurs neutres capables de rendre compte de ce qui se passe réellement et, ce, de manière objective ? Non. Le problème posé aux sciences sociales est que l'objet de recherche n'est pas neutre et qu'il agit à travers ses actes et construit un discours qui répond à des conditionnements et à des intentions sociales. Ces sciences sont donc confrontées à un double processus de construction et à une intention *a priori* : constructions du chercheur et constructions de l'objet de recherche. Intention de transformation. L'objet de recherche est par ailleurs un être humain donc de la même espèce que le chercheur et qui plus est, pour les sciences de gestion, un être humain bien souvent plongé dans le même bain culturel, historique et idéologique que l'observateur.

Ernest Dichter est, avec Louis Cheskin, l'un des créateurs, dans les années 1950, du concept de motivation en gestion, plus précisément, en marketing. Dans ces travaux, il écrit que les « motivations n'ont que faire de la raison, ou de la conscience, et [qu'] elles restent inconnues aux intéressés eux-mêmes. » (cité par Mucchielli, 2015, p. 4). Mais Dichter va plus loin. Il écrit ainsi que ceux qui considèrent les « seuls faits scientifiques comme devant être directement observables nous ont fourvoyés... les motivations sont généralement inconscientes. Ce sont des mécanismes enchevêtrés et compliqués... J'estime (écrit Dichter) que l'interrogation directe est en matière de motivations non seulement hors de propos et contraire à la science, mais qu'il y a lieu de la rejeter. » (p. 5) En effet, « le désir de paraître raisonnable aux autres comme à soi-même est de tous le plus important » (p. 5) et les réponses données à une question directe de la personne menant l'enquête seront toujours générées par une conduite de mensonge-rationalisation, autrement dit, toujours réécrites plus ou moins consciemment par un répondant qui veut donner de lui et à lui-même une bonne image et se raconter une « belle histoire ». L'interrogation directe des personnes sur leurs motivations ne donne pas accès aux ressorts internes de motivation, mais plutôt au sens rationnel que les individus, à un moment précis, veulent bien donner à leur action. Ce procédé a donc pu susciter un certain scepticisme initial. Cela semble n'être plus le cas. Ces difficultés sont bien connues, et ce, depuis le début.

Deuxième difficulté : la « motivation », ou plutôt ce qu'un individu peut exprimer quant à ce qui l'a conduit à agir d'une manière donnée, est toujours en mouvement. La vie n'est pas statique.

Michael Apter (2003) nous invite fortement à nous interroger sur un phénomène simple : la variation de nos traits de personnalité. « Mon premier exemple porte sur l'idée de trait — qui représente le concept central de tous les travaux en psychométrie de la personnalité. Loin de moi l'idée de dénier qu'il y a, en effet, une certaine consistance dans la façon qu'ont les individus de voir le monde et d'y agir. Ce que je souhaite argumenter, c'est qu'il ne s'agit là que d'une part limitée et relativement inintéressante de leur psychologie. La part intéressante concerne la façon dont les individus changent. Il est, je crois, évident pour tous, sauf pour les psychométriciens, que nous sommes des personnes très différentes à différents moments de notre vie quotidienne et que c'est ce qui fait notre essence en tant qu'êtres humains. La personnalité est dynamique et non statique : nous tenons davantage du danseur que de la statue. » (Apter, 2003)

L'humain est insaisissable, ses réactions et motivations varieront en fonction du contexte, de sa perception des situations données ; pour une même situation perçue, les individus, selon des facteurs internes le plus souvent inconscients, pourront agir différemment.

Troisième difficulté : comment rendre compte avec des mots d'un vie singulière et mouvante et qui plus est en grande partie inconsciente. Theodor Adorno (2003b) expose avec force les limites d'une pensée positive (affirmative) exprimée dans des mots. La réalité, par essence en mouvement et singulière, dépasse toujours le concept, par essence statique et objectivant. Le concept ne décrit pas adéquatement, à l'identique, le réel. Ce qui ne peut manquer d'échapper au concept, ce qui déborde, est appelé par Adorno le non-identique. La pensée affirmative consiste à imaginer pouvoir faire entrer le réel, dans toute sa complexité, dans des mots, et peut même aboutir à croire que les mots correspondent à la réalité (voir Ricard, 1999), à confondre la carte et le territoire ou à ne pas comprendre que « ceci n'est pas une pipe » (Magritte, 1929), à savoir que l'image d'une pipe n'est pas une pipe.

Si l'interrogation des acteurs sur leurs motivations rencontre ces difficultés majeures, qu'en serait-il d'une récolte des données qui s'opérerait à travers des observations ? Comment observer des mécanismes psychiques autrement que par leurs effets ? Mais comment donner seul du sens à ces effets ? Par échanges avec les intéressés, notamment sous forme d'entretiens, et nous tombons dans la rationalisation et les récits embellis, même inconsciemment. Cela suppose aussi que l'interrogateur suspende autant que possible ses jugements et soit aussi neutre que possible. Il pourrait s'y préparer en se formant à la phénoménologie et en suivant une psychanalyse ou tout autre processus de thérapie qui lui permette de limiter les effets des empreintes psychiques de son histoire subjective. Mais quand bien même ce travail serait opéré (combien de chercheurs en sciences de gestion ont parcouru l'un ou l'autre de ces chemins, voire les deux ?), il permettrait sans doute plus de révéler la singularité de

chacun et l'interrelation singulière et mouvante de toute forme de vie que de favoriser une uniformisation de perception et de compréhension porteuse d'une forme de neutralité « objective » ou plutôt d'efficacité opérationnelle.

Cette volonté d'uniformisation objective s'inscrit d'ailleurs pleinement dans le projet des psychologies de type cognitivo-comportementalistes très prisées par les sciences de gestion (Roussel, 2000) et les managers (Brunel, 2008).

L'une des approches les plus pratiquées en ce moment repose sur des études quantitatives ; nous pensons notamment aux travaux sur l'autodétermination (voir par exemple, Gagné, Forest et al., 2015). Dans les questionnaires quantitatifs, il n'y a pas que des mots. S'il y a une réduction du réel à quelques concepts, dont on peut constater qu'ils sont trop souvent peu ou mal définis, la réduction va plus loin puisqu'il s'agit de croire que le réel, sous un de ses aspects, est réductible à quelques questions, quelques mots, quelques traits choisis par le chercheur. Mais ces mots sont peut-être entendus différemment par les répondants... La réduction va encore plus loin puisqu'il s'agit de croire que le réel va pouvoir être évalué sur un axe binaire, sans nuances autre qu'une gradation chiffrée d'acquiescement à des propositions.

Nous sommes donc dans le cadre d'une pensée affirmative « mathématisée » (dans l'apparence et dans l'usage statistique qui en est fait) ou plutôt mise en équation. On tend formellement vers l'idéal de perfection des mathématiques mais le fond est donc aisément critiquable. La complexité du réel, inembrassable par des milliards de mots, est réduite ici à quelques chiffres. Ceci conduit les questionnaires quantitatifs à reposer sur l'illusion ultra-affirmative que le réel est réductible à quelques traits prédéfinis et quelques chiffres, et à ne prendre en compte que l'image que les acteurs cherchent à donner d'eux-mêmes, à un instant t, en fonction de la manière dont ces acteurs ont bien voulu entendre et comprendre les différentes propositions offertes, qui plus est dans un temps émotionnel et avec une intention plus ou moins consciente de présentation d'eux-mêmes suivant des trajectoires psychiques complexes et ici totalement passées sous silence.

### 3.6 De l'autre côté du miroir : sous l'angle dialectique et conceptuel

Comment rendre compte par un discours de ce qui est, de ce qui a été perçu ? Comment le monde est-il retranscrit dans ces théories ?

Les théoriciens de la motivation ont-ils réussi à rendre compte de ce qui se passe et à rendre plus intelligible ce qui est ? Nous allons focaliser nos interrogations sur le concept même de motivation.

Comme la majeure partie des autres concepts utilisés en gestion (l'implication, l'engagement, le stress, la compétence, la performance, la responsabilité sociale des entreprises et jusqu'à la notion de travail, pour ne citer qu'eux) le concept de motivation reste très flou, de l'aveu même des chercheurs qui en sont les spécialistes.

Maugeri (2009) écrit ainsi que « les recherches consacrées à la motivation souffrent à la fois d'une surabondance lexicale et d'une grande incertitude conceptuelle ». Pour Fenouillet (2003), « la motivation est employée pour masquer un vide, quand il est difficile exactement de comprendre pourquoi. Cette utilisation par défaut en fait un terme vague, fuyant le regard qui croyait pourtant le saisir. »

De très nombreuses définitions (plus de 500 selon Pennaforte, 2016) plus ou moins contradictoires sont ainsi proposées au sein d'une véritable « jungle » lexicale. Pour Patrice Roussel (2000, 2009), la définition de Robert Vallerand et Edgar Thill (1993) ferait à présent autorité : « Le concept de motivation présente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Telle que définie, la motivation, comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2009), et dans la perception occidentale du monde, couvre presque tous les comportements humains.

Le malentendu et la confusion sont là. Rapprocher plus ou moins consciemment, plus ou moins volontairement, des comportements totalement dissemblables. Un concept unique couvrant des phénomènes de nature très différente : les nécessités naturelles (boire, dormir...), la soumission à un

ordre social normalisant (accepter tels travail et conditions de travail) et les besoins sociaux conditionnés (nous amenant à croire que nous avons « besoin » de tel bien ou service). Cette grille de lecture simple permet de confirmer la validité de la boîte noire *homo-economicus* de l'individu rationnel et intéressé ; des théories s'imbriquent et se renforcent. Les sciences de gestion sont en effet adeptes des concepts et théories prêt-à-penser et prêt-à-déployer, simples à comprendre, simples à mettre en œuvre (on pense par exemple au concept de responsabilité sociale des entreprises, voir Naudin, 2021). Mais, empiriquement, il semble qu'à mélanger le dissemblable, le concept de motivation soit plus opacifiant qu'éclairant.

Paul Ricœur avait pu trouver le concept de travail trop large et omniprésent pour qu'il puisse avoir une signification pertinente : « Une notion qui signifie tout ne signifie plus rien. » (Ricoeur, 1955, p. 239)

Le concept de motivation n'est-il pas tombé dans le même travers ? A tout couvrir il ne dit plus rien. Motivation qui ne signifie plus rien, travail qui ne signifie plus rien, que serait la motivation au travail ? Sachant qu'en plus les sciences de gestion sont totalement et sans aucun recul réflexif plongées et imprégnées par une pensée positive et affirmative qui s'ignore et ignore donc tout du non-identique (Adorno, 2003b).

On remarquera au passage que « l'échafaudage » (au sens de Goffman, 1974) « hypothétique » des théories de la motivation, en plus de ne pas aider à mieux comprendre ce qui se passe, est devenu une quasi-institution pour ne pas dire un temple de la gestion. Les théories de la motivation sont peu à peu devenues un filtre stable de perception que les gestionnaires et praticiens n'ont souvent même plus conscience d'avoir sur les yeux, ou en tous cas, qu'ils n'interrogent plus (Pennaforde, 2016).

Les interrogations phénoménologiques, ontologiques, dialectiques déjà abordées, il reste à vérifier si le travail doxographique menée par les théoriciens de la motivation limite les conséquences de ce qui apparaît déjà comme des failles.

### 3.7 De l'autre côté du miroir : sous l'angle doxographique

Si les théories de la motivation apparaissent aujourd'hui déconnectées de la vie, peut-être sont-elles néanmoins ancrées dans des savoirs humains larges et anciens, qui auraient eux été en prises avec la vie ? Peut-être la rupture est-elle récente mais les travaux pourraient peut-être avoir un peu conservé de sève et de vie, même oubliées ?

Nous constatons rapidement que les théories de la motivation sont nées et ont évolué au sein d'un environnement culturel, social, méthodologique, disciplinaire assez « clos » sur lui-même, et la relecture du contexte d'émergence culturelle et historique de ces théories nous aide bien sûr à comprendre pourquoi.

Ce constat naît de l'observation des travaux auxquels les théoriciens de la motivation font références. Les théoriciens de la motivation se citent beaucoup les uns les autres, et les travaux cités restent limités à une période très restreinte (essentiellement les soixante dernières années), un espace culturel et géographique réduit (essentiellement l'Amérique du Nord - plus de 70 % de la recherche en gestion est produite aux États-Unis, qui imposent les thèmes et les manières de faire de la recherche – de Gaulejac, 2005 –, et les anglicismes sont omniprésents dans les mots et expressions à la mode dans le monde du travail), des références mono-disciplinaires (essentiellement issues de la gestion, de la psychologie cognitive et comportementale et de la psychologie sociale), appliquant une méthodologie relativement uniforme (démarche hypothético-déductive appuyée sur une épistémologie positiviste, Apter, 2003). Les travaux fondateurs de référence restent ceux d'auteurs mythifiés tels que l'histoire a bien voulu les interpréter.

La question de ce qui pousse les êtres humains à agir, à se comporter de telle ou telle manière, n'a-t-elle été posée qu'aux États-Unis à partir du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle ? Évidemment non.

Pour les théoriciens de la motivation, le monde et la vie de l'humanité semblent se limiter à ce qu'en perçoit et ce qu'en interprète « la pensée scientifique américaine des soixante dernières années ».

Les théories de la motivation semblent ne tenir que par elles-mêmes et d'importations d'autres sciences transformées à des fins instrumentales. La sélection instrumentale et intéressée à des fins

projectives tout aussi instrumentales et intéressées de bouts de puzzle « scientifique » (au moins potentiellement) aboutirait-elle à la production d'un travail scientifique ?

## CONCLUSION

Le caractère « scientifique » accordé des théories de la motivation est le fruit d'un consensus social mou et d'un manque de *questionnement-en-retour* des méthodes utilisées, des pratiques adoptées et du concept même de motivation. Ce n'est pas le respect d'un protocole qui fait la science ni le scientifique. La science a régulièrement fait l'objet et fait encore l'objet de tentatives de corruption à des fins politiques et idéologiques. Les sciences de gestion apparaissent nettement au service d'une idéologie d'économie de marché libérale et il semble nécessaire de mieux comprendre ce qui se joue dans ces mécanismes de captation et de collusion. La science doit-elle ou peut-elle être asservie à une idéologie dominante du moment ?

Dans son acception actuelle, le concept de motivation n'existait pas avant les années 1950-60. Peut-on imaginer aujourd'hui un monde sans « motivation » ? Notre société baigne à ce point dans une idéologie managériale inquestionnée (Naudin et Fache, 2015, Naudin et Blanchard, 2018, Naudin, 2019, 2020) que nos cadres de perception et d'action s'en trouvent profondément imprégnés sans que nous en ayons bien conscience (Naudin, 2021). Nous appliquons d'ailleurs parfois sans recul le concept de motivation (ou de management) pour qualifier des comportements antérieurs au XX<sup>ème</sup> siècle.

Les théories de la motivation apparaissent nettement comme le fruit d'une histoire et d'une culture. Elles n'ont de sens que dans notre culture dont elles éclairent bien certaines facettes identitaires. Elles obéissent à des attendus de soumission librement consentie des masses dans un contexte où la souffrance, les clivages, la perversion des rapports sociaux (Lebrun, ..., Naudin et Blanchard, ...), la perte de sens et de repère s'accroît de manière quasi-exponentielle.

Il nous semble urgent d'interroger ces cadres conceptuels, théories projectives et autres techniques instrumentales et réifiantes qui en découlent afin de nous permettre de mieux comprendre ce qui se passe, respecter et nous inclure dans ce qui *est* et d'imaginer collectivement et aussi démocratiquement que possible notre avenir commun et, individuellement, nos choix de vie, de manière consciente, juste et responsable.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADORNO, Theodor Wiesengrund, 2003a. *Minima moralia : Réflexions sur la vie mutilée*. Paris : Payot.
- ADORNO, Theodor Wiesengrund, 2003b. *Dialectique négative : Les Vacances de la dialectique*. Paris : Payot.
- APTER, Michael J., 2003. On a certain blindness in modern psychology. In : *The Psychologist*. Septembre 2003. Vol. 16, n° 3, pp. 474-475.
- AUBERT, Nicole, ASCHER, François, ASSOUN, Paul-Laurent et BARUS-MICHEL, Jacqueline, 2017. *L'individu hypermoderne*. Paris : Erès.
- AUBERT, Nicole et GAULEJAC, Vincent de, 2007. *Le Coût de l'excellence. Nouvelle édition*. Paris : Seuil.
- BANDURA, Albert, 1997. *Self Efficacy - The exercise of control*. Freeman. New York, NY: Freeman.
- BAUMAN, Zygmunt, 2009. *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?* Paris : Climats.
- BOURG, Dominique, 1993. *Les sentiments de la nature*. Paris : La Découverte.
- BRUNEL, Valérie, 2008. *Les managers de l'âme*. Paris : La Découverte.
- CARRÉ, Philippe et FENOUILLET, Fabien, 2019. *Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques*. Paris : Dunod.
- CARROLL, Lewis, 2020. *Through the Looking Glass*. Londres : Independently published.
- CHÂTELET, François, 1999. *Histoire de la philosophie, Tome 3 : La philosophie du monde nouveau, XVI<sup>e</sup> siècle et XVII<sup>e</sup> siècle*. [Rééd.] édition. Paris : Hachette Littérature.

- CIALDINI, Robert, 2004. *Influence et manipulation : Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*. Paris : First Editions.
- DECETY, Jean et YODER, Keith J., 2017. The Emerging Social Neuroscience of Justice Motivation. In : *Trends in Cognitive Sciences*. Janvier 2017. Vol. 21, n° 1, pp. 6-14. DOI [10.1016/j.tics.2016.10.008](https://doi.org/10.1016/j.tics.2016.10.008).
- DECI, Edward L. et RYAN, Richard M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- DEJOURS, Christophe, 2000. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- DELEUZE, Gilles, 1965. *Nietzsche*. Paris : Presses Universitaires de France.
- DELEUZE, Gilles, 2003. *Pourparlers 1972-1990*. Paris : Editions de Minuit.
- DESCARTES, René, 1826. Règles pour la direction de l'esprit. In : *Oeuvres de Descartes* [en ligne]. Levrault. Paris : Levrault. pp. 201-329. [Consulté le 4 mai 2021]. Disponible à l'adresse : [https://fr.m.wikisource.org/wiki/R%C3%A8gles\\_pour\\_la\\_direction\\_de\\_l'E2%80%99esprit](https://fr.m.wikisource.org/wiki/R%C3%A8gles_pour_la_direction_de_l'E2%80%99esprit).
- DESCARTES, René, 2000. *Discours de la méthode*. Paris : Le Livre de Poche.
- DESCOLA, Philippe, 2015. *Par-delà nature et culture*. Paris : Folio.
- DI DOMENICO, Stefano I. et RYAN, Richard M., 2017. The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. In : *Frontiers in Human Neuroscience* [en ligne]. 2017. Vol. 0. [Consulté le 29 juillet 2021]. DOI [10.3389/fnhum.2017.00145](https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145). Disponible à l'adresse : <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2017.00145/full>.
- DUFOUR, Dany-Robert, 2019. *Baise ton prochain : Une histoire souterraine du capitalisme*. Arles : Actes Sud.
- DUMÉRY, Henry, 2021a. *Sciences - vue d'ensemble* [en ligne]. En ligne. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/sciences-vue-d-ensemble>.
- DUMÉRY, Henry, 2021b. *Intentionnalité, philosophie* [en ligne]. En ligne. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/intentionnalite-philosophie/>
- DURKHEIM, Emile, 2013. *Les règles de la méthode sociologique*. 14e édition. Paris : Presses Universitaires de France.
- FAYOL, Henri, 1999. *Administration industrielle et générale - 2ème édition*. Paris : Dunod.
- FENOUILLET, Fabien, 2003. *La motivation*. Paris : Dunod.
- FERREYROLLES, Gérard, 1984. *Pascal et la raison du politique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- FOREST, Jacques et MAGEAU, Geneviève A., 2008. La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In : *Psychologie Québec*. Septembre 2008. Vol. 25, n° 05, pp. 33-36.
- FOUCAULT, Michel, 1975. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- FREUD, Sigmund, 1995. *Le malaise dans la culture*. Paris : Presses Universitaires de France.
- FREUD, Sigmund, 2010. *Das Unbehagen in der Kultur*. Ditzingen: Reclam, Philipp, jun. GmbH, Verlag.
- FROMAGET, Michel, 2010. *La drachme perdue : L'anthropologie « Corps, Âme, Esprit » expliquée*. Paris : Adverbum.
- FROMAGET, Michel, 2016. *La vocation spirituelle de l'homme*. Paris : Uppr.
- GAULEJAC, Vincent de, 2005. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- GEOFFROY, François, 2013. Doit-on encore enseigner l'effet Hawthorne ? In : *AGRH*. Paris : s.n. 2013.
- GOFFMAN, Erving, 1974. *La mise en scène de la vie quotidienne 1 : La présentation de soi*. Paris : Les Editions de Minuit.
- GRAEBER, David, 2014. *Des fins du capitalisme : Possibilités I : Hiérarchie, rébellion, désir*. Paris : Payot.
- GRAEBER, David, 2016. *Dette : 5 000 ans d'histoire*. Paris : Babel.



- GRAEBER, David, 2019. *Bullshit Jobs: The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It*. 1st edition. London : Penguin.
- HONNETH, Axel, 2007. *La réification : Petit traité de Théorie critique*. Paris : Gallimard.
- HUSSERL, Edmund, 1962. *La Crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*. Paris : Gallimard.
- JORION, Paul, 2017. *L'argent, mode d'emploi*. Paris : Fayard/Pluriel.
- JOULE, Robert-Vincent et BEAUVOIS, Jean-Léon, 2006. *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- JULLIEN, François, 2002. *Traité de l'efficacité*. Paris : Le Livre de Poche.
- LADRIÈRE, Jean, 2021. *Sciences - sciences et discours rationnel* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/sciences-sciences-et-discours-rationnel/>.
- LATOUR, Bruno, 2001. *Le métier de chercheur. Regard d'un anthropologue* [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ. Sciences en questions. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/le-metier-de-chercheur-9782738009739.htm>. Cairn.info
- LICHTENBERGER, Yves, 2011. Sens et valeurs du travail. In : *Esprit*. 2011. Vol. Octobre, n° 10, pp. 89-100.
- LINHART, Danièle, 2015. *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Erès.
- MAGRITTE, René, 1929. *La trahison des images* [en ligne]. Peinture à l'huile sur toile. 1929. S.l. : s.n. [Consulté le 15 octobre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://en.wikipedia.org/wiki/File:MagrittePipe.jpg>. Musée d'art du comté de Los Angeles
- MAUGERI, Salvatore, 2004. *Théories de la motivation au travail*. Paris : Dunod.
- MÉDA, Dominique, 1995. *Le travail : Une valeur en voie de disparition ?* Paris : Flammarion.
- MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen et AXELROD, Beth, 2001. *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press.
- MONTAIGNE, Michel de, 1965. *Les essais*. Édition de Pierre Villey. Paris : Presses Universitaires de France.
- MUCCHIELLI, Alex, 2015. *Les motivations*. Paris : Presses Universitaires de France. Collection Repères.
- NAUDIN, Mathias, 2021. La RSE perçue comme un objet imaginaire pris dans une dynamique de formation substitutive - Une illustration exemplaire de la performativité idéologique du management. In : *Colloque de l'IP&M et de l'ESDES (Université Catholique de Lyon)*. Lyon : 1 avril 2021.
- NAUDIN, Mathias et BLANCHARD, Benoît, 2018. La dimension perverse du management - éclairage d'une perspective psychopathologique du management. In : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2018. Vol. Vol. XXIV, n° 59, pp. 107-137.
- NAUDIN, Mathias et FACHE, Philippe, 2015. La formation professionnelle continue comme dispositif d'exercice du pouvoir organisationnel - entre formatage et logiques d'assujettissement ? In : *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2015. Vol. HS, n° Supplément, pp. 95-118.
- NAUDIN, Mathias et TIBI, Gilbert, 2020. Progrès ou aliénation, que portent les nouvelles dynamiques du travail ? Enjeux et effets sur la place du sujet et le devenir de notre société. In : *Gestion 2000*. 16 juillet 2020. Vol. Volume 37, n° 1, pp. 241-260.
- NOHRIA, Nitin, GROYSBERG, Boris et LEE, Linda-Eling, 2008. Employee Motivation. A Powerful New Model. In : *Harvard Business Review*. Août 2008. pp. 78-84.
- ORLEAN, Andre, 2015. *L'Empire de la valeur. Refonder l'économie*. Paris : Points.
- PELLUCHON, Corine, 2005. *Leo Strauss une autre raison, d'autres lumières : Essai sur la crise de la rationalité contemporaine*. Paris : Librairie Philosophique Vrin.
- PENNAFORTE, Antoine, 2016. *Motivation / Démotivation* [en ligne]. S.l. : Librairie Droz. [Consulté le 29 juillet 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/dictionnaire-de-la-fatigue--9782600047135-page-580.htm>.

- PESSOA, Fernando, 2005. *Un singulier regard*. Paris : Christian Bourgois Editeur.
- RICARD, Marie-Andrée, 1999. La dialectique de T.W. Adorno. In : *Laval théologique et philosophique*. 1999. Vol. 55, n° 2, pp. 267. DOI [10.7202/401235ar](https://doi.org/10.7202/401235ar).
- RICOEUR, Paul, 1955. *Histoire et Vérité*. Paris : Points.
- RICOEUR, Paul, 2021. *Ontologie* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 octobre 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/ontologie/>.
- ROGER, Jacques, 2021. *Sciences - sciences et christianisme* [en ligne]. 2021. Paris : Encyclopædia Universalis. [Consulté le 15 février 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedia/sciences-science-et-christianisme/>.
- ROJOT, Jacques, 2006. *La Négociation*. Paris : Vuibert.
- ROJOT, Jacques, 2016. *Théorie des organisations 2ème éd.* Paris : MA éditions.
- ROUSSEL, Patrice, 2000. La motivation au travail - concept et théories. In : *Les notes du LIRHE*. octobre 2000. n° note n°326, pp. 20.
- ROUSSEL, Patrice, 2009. La motivation au travail. In : *Comportement organisationnel - Volume 3: Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. 1ère édition. Bruxelles, Paris : De Boeck
- SADHGURU, 2020. *La Transformation intérieure*. Paris : Pocket.
- TAGORE, Rabindranâth, 1940. *Sâdhanâ*. Paris : Albin Michel.
- TAYLOR, Charles, 1994. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf.
- VALLERAND, Robert J. et THILL, Edgar E., 1993. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Editions Etudes Vivantes.
- WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John et FISCH, Richard, 1981. *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Points.



# INCERTITUDE ET CONSENTEMENT



Nasengen Lac Montagnes Des - Photo gratuite sur Pixabay

## **Dynamique de l'incertitude & du consentement au sein d'un groupe selon la Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B)**

**Gilles BRUN**

Université de Pau et des Pays de l'Adour

## **Place de l'incertitude dans la phase de captation de la valeur par les développeurs des projets logiciels Open Source**

**Martial KADJI NGASSAM**

ESSEC – Université de Douala (Cameroun) LAREQUOI IAE de Lille

**Jean BABEI**

Université de Douala (Cameroun) LETA Université de Douala & CRETLOG Aix-Marseille  
Université

## **Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes**

**Hubert LANDIER**

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie  
Expert en relations sociales et gestion de crise

## **La place de la recherche au sein des institutions de l'enseignement supérieur ?**

**Daniel BONNET**

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon

## **Se défendre de l'incertain, ne pas consentir sans résister ?**

**Emmanuel DIET**

Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution  
Agréé de philosophie, Docteur en psychopathologie et psychologie clinique,  
Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)



## Incertitude et Consentement. Manager dans l'incertitude

Incertitude et Consentement... imposerait de se dépêtrer de ses certitudes. L'enjeu est alors de faire sa place à l'incertitude, à l'incertain, à la fragilité, au flottement..., et presque toujours à la contingence. Finalement le rapport entre l'incertitude et le consentement caractérise ce qui est effectivement réalisé (*entéléchie*). Quelle valeur ont les arguments de tous les points de vue professait *Arcésilas de Pitane* [*Arkesílaos*], et qu'à vouloir les contredire tous, il était préférable de suspendre son jugement. Cependant *Carnéade* [*Karneádês*] invitait à les soumettre à l'examen aussi approfondi que possible... jusqu'à épuisement du contradictoire. L'*époque* invitait dès lors à rechercher la « bonne raison ».

« Manager dans l'incertitude » est devenu la potion pour faire avaler les transformations et se remettre en question. Toutefois, le plus grand nombre des membres de l'organisation ne sont pas invités au « banquet du contradictoire » réservé aux commanditaires. Certes, il y a de « bonnes raisons » ou des « raisons bonnes » à croire, mais encore faudrait-il qu'elles soient bien explicitées..., que ces raisons, caractéristiques de situations détériorées et en voie de détérioration, ne fassent pas « *tabula rasa* » des antécédents qui expliquent une situation à transformer, désormais peu ou prou brutalement, des raisons antérieures également soumises comme des potions, telles que chacun n'oppose pas ses croyances. Notons qu'E. Morin a vu un ordre dans le désordre si tant est que l'incertitude et le consentement engendre un désordre... Un ordre est rassurant et à bien des égards nécessaires. Il est bien curieux que s'impose désormais la servitude du temps, que chacun se l'impose à soi-même d'ailleurs, sans questionner le grand Autre, la *coniventia*. Les diagnostics ne sont bien souvent que des pseudo-diagnostics dissimulant ce qu'il n'y a à pas dire, à taire. Cette téléogogie suggère à qui veut l'entendre les bonnes raisons du changement, en dissimulant le plus souvent l'éthique doxastique de la *coniventia* qui anime les projets. Que peuvent-ils donc en savoir d'aucuns si les commanditaires n'en savent rien eux-mêmes ?



# DYNAMIQUE DE L'INCERTITUDE & DU CONSENTEMENT AU SEIN D'UN GROUPE SELON LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (T.O.B.)

Gilles BRUN

Consultant RH Sénior, Coach  
Médiateur, Gérant EMEA  
Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Résumé :** L'incertitude génératrice de stress et d'anxiété, dont la perception peut engendrer du doute, provient d'un rapport contradictoire entre la volonté personnelle de ressentir une stabilité durable et l'expérience sociale concrète de l'instabilité et de la précarité. Cette contradiction tend à rompre « *le contrat social* »<sup>1</sup> (Berne, 2005, p. 38) et sa suppression nécessite une cognition<sup>2</sup> sociale délibérative et une coordination.

Portant en lui une énigme sur fond d'un contrat entre l'intime de la personne et le sous-système social où se situe le groupe, le consentement requiert un débat. Il permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Une dynamique se révèle, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Dans le système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

**Mots-clés :** Incertitude    Consentement    Cognition sociale    Coordination    Erreur

1. **Introduction :** Au sein d'un groupe, « *un agrégat social qui a une frontière externe et au-moins une frontière interne* » (Berne, 2005, p. 321), ayant accepté sa vulnérabilité, « *le leader doit grandir encore, trouver un intérêt à apprendre à être centré sur soi, décentré sur autrui et sur-centré pour se situer dans un champ téléologique et spirituel plus large* » (Brun et Ducatteuw, 2022d). Sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien, afin d'éviter toute impasse, la seule option dont le leader dispose c'est la façon dont il éprouve l'incertitude, gère socialement pour permettre le consentement, perçoit l'acceptabilité des décisions prises et l'atteinte de l'objectif.
- 1.1. Question de recherche : Comment pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe pour un leader ?
- 1.2. Contribution : Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'étude de la dynamique générée par l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, et à l'utilisation du modèle sociologique et systémique issu des travaux de Berne, lequel recherche à comprendre la complexité des phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.
- 1.3. Positionnement épistémologique : Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique plus large, de nature sociocognitive. Concernant la problématique du changement générée par l'intervention dans l'entreprise, il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

---

<sup>1</sup> « Contrat non dit, faisant partie de l'étiquette d'un groupe, qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle » (Berne, 2005, p. 317).

<sup>2</sup> Processus d'acquisition de la connaissance.



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

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Incertitude

Le terme « incertitude » vient du latin *incertitudinem* (Quicherat, 2010) composé de *in* (sans) et de *certitude*. Le Littré précise qu'il s'agit de la qualité de ce qui est incertain, d'un état d'une personne incertaine de ce qui arrive ou doit arriver, ou indécise ou irrésolue sur ce qu'elle fera. L'incertitude renvoie à des notions aussi variées que l'indécision, l'hésitation, l'indétermination, le doute, le tâtonnement, l'instabilité, la perplexité, l'obscurité, la vacillation, l'irrésolution, la précarité, la fluctuation, le désordre, l'incomplétude et la complexité car la connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant (Morin, 1977). Ces dernières décennies, le terme non univoque d'incertitude relève aussi de la notion de rationalité (Postel, 2008), de probabilité (Deprins, 2010), du risque (Haddad et Benois, 2014), de la croyance (Gantheret, 2020), de la menace<sup>3</sup> (2022), de l'obsessionnel où « *la folie du doute transforme la vie quotidienne en un enfer qui pourrait bien, faisant d'une pierre deux coups, être aussi la punition pour les désirs coupables dont l'accès à la conscience est refusé* » (Tabone-Weil, 2022, p. 2)

Au sein d'une entreprise, la formulation d'une stratégie de changement peut générer trois types d'incertitude :

- 1- Un état d'incertitude lié à l'objectif (à quoi ressemblera l'environnement futur ? Quelles sont les principales tendances ?),
- 2- Une incertitude des effets (qu'est-ce que ces événements ou tendances signifient pour nous dans notre organisation ?)
3. Une incertitude de réponse collective ou individuelle (que devrions-nous faire à ce sujet ? Que devrais-je faire à ce sujet ?).

Et ces trois types d'incertitude covariant différemment (Sigismund-Huff et *al.*, 2016).

Au sein d'une entreprise, bien qu'il y ait beaucoup de thèmes sur lesquels les leaders peuvent être incertains, la rhétorique commerciale accorde une très grande valeur à la confiance et à la certitude. Ce discours peut engendrer un déni ou une cécité, comme attribuer des probabilités à la survenance d'événements futurs sans en connaître leur véritable nature, utiliser des modèles aux hypothèses incertaines. Prétendre avoir aveuglément confiance en nos croyances signifie qu'il est difficile d'admettre l'incertitude, car celle-ci est associée au manque de contrôle, ce qui crée du stress et de l'anxiété. Les leaders la redoutent tellement qu'ils tendent à l'ignorer (Dawes, 1988).

En outre, le désaccord concernant la perception de l'incertitude parmi les parties prenantes qui interagissent dans une entreprise crée du doute. Cette divergence peut avoir comme causes la différence d'expériences professionnelles (Barr et *al.*, 1992), le manque de clarté quant à la nature du changement, l'excessive généralité des objectifs, une distorsion dans les flux de communication ascendants<sup>4</sup> en raison de la difficulté à discuter des sujets douloureux ou potentiellement menaçants, un biais résultant d'une aversion au risque quand les gains sont mis en évidence et une recherche du

<sup>3</sup> « Covid-19 et maladies cardiovasculaires : des liaisons dangereuses », communiqué de l'Académie nationale de médecine, 28 février 2022. « Troubles cardiaques après le Covid-19 : une menace qui reste incertaine », *Le Télégramme*, 6 mars 2022.

<sup>4</sup> Ce que les membres d'un groupe ne disent pas à leurs leaders.

risque quand les pertes sont mises en évidence (Kahneman et Tversky, 1984) (Hodgkinson et Sparrow, 2002)...

Au sein d'une entreprise, « *l'expérience psychologique de l'incertitude au travail* » souligne « *le rapport qui sera inévitablement contradictoire entre l'élan individuel visant à donner un sens le plus stable et durable possible à sa propre activité dans le domaine du travail (attitudes, significations, valeurs du travail, parcours de carrière, engagement organisationnel), d'une part, et l'expérience sociale concrète de l'instabilité, de la précarité, de la volatilité liée au fonctionnement de la vie économique et productive de ces dernières années, d'autre part* » (Fraccaroli, 2007, p. 235). L'orientation scolaire, la sélection, le recrutement, l'avenir, la carrière professionnelle, constituent des zones d'incertitude qui exigeraient davantage d'équité et de justice procédurale. Cette incertitude tend à rompre « *le contrat psychologique<sup>5</sup> passé entre la personne et l'organisation* » (Delobbe, 2016, p. 136), « *le contrat social* » (Berne, 2005, p. 38), et génère une perte d'engagement organisationnel et du stress.

Au sein d'un groupe, selon le leadership mis en œuvre, les membres peuvent soit utiliser le désaccord pour alimenter le partage d'informations, soit tenter de le supprimer en faisant pression sur les dissidents pour qu'ils acceptent et ce quitte à fabriquer du conflit. La cognition sociale délibérative et la coordination semblent être les deux déterminants clés de l'efficacité d'un groupe dans le processus de prise de décision, du consentement. Ce consensus réflexif (Yang *et al.*, 2019) doit être mené auprès de tous les leaders, quelque soit leur niveau hiérarchique, faute de quoi le consentement resterait ancré dans les logiques de l'ancien cœur de métier (Sund *et al.*, 2014)

La recherche en neuro-imagerie comportementale apporte des arguments qui suggèrent que les processus<sup>6</sup> de contrôle cognitif sont au cœur de l'incertitude dans les contextes de prise de décision :

- Il existe un fort chevauchement conceptuel entre les concepts d'incertitude et de contrôle cognitif,
- Il existe un chevauchement remarquable entre les réseaux de neurones associés à l'incertitude et les réseaux cérébraux au service du contrôle cognitif,
- La perception et l'estimation de l'incertitude pourraient jouer un rôle clé dans les processus de surveillance et l'évaluation du « besoin de contrôle »,
- Les interactions potentielles entre l'incertitude et le contrôle cognitif pourraient jouer un rôle important dans plusieurs troubles affectifs (Mushaq *et al.*, 2011).

La relation variable entre l'incertitude et l'affect tend à souligner l'importance des différences contextuelles dont sociales et individuelles telles que la tolérance à l'incertitude, ainsi que des stratégies de régulation des émotions (Anderson *et al.*, 2019).

## 2.2. Consentement

La langue grecque compte au moins deux verbes pour désigner l'attitude de celui qui consent à quelque chose : *ethelein* et *boulesthai*<sup>7</sup>. « *L'Antiquité ne conceptualise que relativement tardivement le consentement comme acte procédant du désir ou de la volonté* ». Chez Platon puis Aristote, « *nous ne trouvons aucune trace d'un quelconque acte de consentement, pas plus que d'une faculté de vouloir à part entière. Pourtant Platon, et surtout Aristote, n'en thématisent pas moins les actes auxquels on a consenti, que l'on décrit comme accomplis de plein gré, qui peuvent être attribués à*

---

<sup>5</sup> Le contrat psychologique se définit comme « *des croyances individuelles, modelées par l'organisation, relatives aux termes d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et son organisation* » (Rousseau, 1995, p. 9) avec ses deux facettes : le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

<sup>6</sup> Il faut distinguer process et processus. Un process est défini par une activité, des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Un processus est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure (physique, organisationnelle, individuelle ou psychologique). Il est d'ordre psychologique avec des conséquences physiques.

<sup>7</sup> *Ethelein* signifie que « *le sujet est prêt, disposé à, consentant, sans avoir pris une décision particulière* » et *boulesthai* « *marque le vœu, la préférence pour un objet déterminé, ou encore le choix lié à une délibération* » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).

*un agent tenu pour responsable, voire coupable, en fonction de la teneur de l'action .../... L'Antiquité n'en finit pas moins par formuler le concept de consentement avec les stoïciens. Chez ces derniers, le consentement se voit attribuer une définition précise comme acte d'acceptation dirigé à l'endroit de quelque chose qui nous dépasse, contre quoi on ne peut rien, mais que l'on fait paradoxalement sien en acquiesçant à sa présence » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).*

Le terme « *consentement* » provient du latin *cum-sentire* (sentir avec, être d'accord avec), mot qui inspire au X<sup>ème</sup> siècle *consentire* (ressentir ensemble). Il a pour synonymes : tomber d'accord, acquiescer, accepter, permettre, approuver, admettre, bien vouloir, autoriser, tolérer, souscrire, se prêter à, se conformer à, condescendre. Le consentement pose le problème du plein usage de toutes ses facultés (mentales, psychiques, physiques), de l'influence à la libre volonté (liberté et autonomie), de la bonne conscience dans une hypocrisie partagée, du consentement éclairé en toute connaissance de cause, du formel (juridique) et du personnel (Merlier, 2013).

Le consentement formel provient d'une personne qui, en quelque sorte, refuse de légiférer à la place du législateur, se conforme aux réglementations en vigueur. Cela revient à extérioriser l'appréciation du consentement de la scène, à se référer à la légitimité juridique et sociale d'un certain regard sur ce qu'est *cum-sentire*, à continuer à revêtir un masque social. Une persona qui n'est qu'une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'éthique culturelle du moment, un rôle tel qu'attendu par le monde extérieur ou le grand théâtre de la vie, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise. Elle est une construction particulière, une identité de circonstance prônant la conformité juridique du contrat social, dans un contexte spécifique, un sous-système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique. Cette prudence légale n'est pas nécessairement absurde, ni lâche, mais est-elle pleinement satisfaisante ?

Le consentement personnel consiste au contraire à placer la personne au cœur de la scène, connaître sa compréhension des conséquences de l'acceptation, évaluer son appréciation du consentement. *« On découvre presque toujours que le non-consentement obéit à une dialectique bien plus nuancée que ne le laisserait penser l'apparente binarité de l'opposition consentement vs refus. Cette dialectique s'exprime volontiers sous la forme d'un « j'accepterai bien ceci, mais cela, jamais » (Pellion, 2012, pages 173).*

Consentir librement oscillerait entre consentement personnel et consentement formel, accueillerait le possible individuel tout en voyant le nécessaire social, *« tergiverserait constamment entre valoriser le consentement privé du contrat individuel et valoriser le consentement public du contrat social »* (Merlier, 2013, p. 55), balloterait entre désir singulier et contrainte collective, se confronterait en permanence au Moi et au Surmoi. Le consentement est donc *« l'expression d'un dilemme, l'issue d'une délibération »* (Fraisie, 2007, p. 24) et porte en lui une énigme sur fond d'un contrat entre la personne et le sous-système social où se situe l'organisation. Il relève donc de l'intime comme du social, des décisions individuelles et des choix collectifs, de l'historique et inlassable effort d'autodétermination et du déterminisme de la nature ou des contraintes sociales (Bourgeault, 2000). Il peut exprimer une résistance voire une résignation, *« une tension qui oscille entre consentement-adhésion et consentement-soumission »* (Bouquet, 2021, p. 14). Le débat doit être mené afin que chacun puisse exprimer son droit de décider pour lui-même de sa vie et du sens qu'il veut lui donner, et de prendre part aux décisions touchant les conditions qui sont faites, dans une société ou une organisation donnée, à la vie de chacun, y compris du plus faible (Bourgeault, 2000). Bien mené, le débat permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Au sein de l'entreprise, le consentement se traduit par l'absence de conflit socio-cognitif, inter-personnel. Bien que l'interaction dialogique ou sociale soit apaisée, un conflit cognitif peut se développer chez un collaborateur, lorsqu'apparaît une prise de conscience de la faillibilité de son état de connaissances du fait d'une information contradictoire ou d'une incompatibilité entre ses idées, ses représentations mentales de lui-même, ses actions (Brun et Ducatteeuw, 2022). Ainsi, la négation du conflit collectif n'est pas sans poser un problème puisque les résistances individuelles, en tant que

formes de régulation, participent de l'acceptation productive des salariés (Goussard, 2008). Ces résistances individuelles issues de « *cette incompatibilité, perçue comme telle ou, au contraire, d'abord inconsciente, devient la source d'une tension qui peut jouer un rôle moteur dans l'élaboration de nouvelles structures cognitives* » (Astolfi et al., 2008, p. 35). Ces résistances individuelles « *émergent donc dans les interstices des contraintes managériales et constituent une composante essentielle du consentement au travail* ». En raison du consentement, « *leur portée reste à questionner dans la mesure où elles ne semblent plus orientées vers une mise à mal des politiques mises en place dans l'entreprise. La notion de « consentement limité » permet de penser conjointement les deux dimensions paradoxales que sont l'implication comportementale des salariés, incarnée par la faible amplitude de résistances contre-productives, et leur désengagement subjectif, entendu comme un défaut d'intégration aux choix organisationnels et stratégiques de l'entreprise* » (Goussard, 2008, p.175).

### 2.3. Incertitude du consentement et consentement incertain :

Les événements s'inscrivent dans une chronologie, dans une dynamique, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Qui me dit par exemple que celui qui, après une phase plus ou moins longue de non-consentement, se présente aujourd'hui comme sincèrement consentant, ne va pas regretter et revenir dans quelques jours sur ce consentement ? (Pellion, 2012).

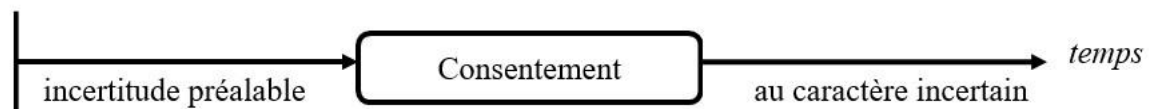


Schéma 1 : Dynamique chronologique linéaire de l'incertitude et du consentement

Exprimée de manière explicite ou implicite donc ambiguë, libre ou contrainte, l'incertitude du consentement varie selon son expression instantanée ou *a posteriori*, individuelle ou mutuelle, personnelle ou substituée<sup>8</sup>, volontaire ou demandée voire requise, intime désiré ou projet collectif. Elle dépend donc du délai accordé, de l'asymétrie de la relation, des valeurs, du niveau de connaissance du thème, de l'intérêt de la personne, du désiré ou du souhaitable...

L'incertitude du consentement pose la question de la justesse éthique et de l'efficacité pragmatique de l'action :

- Une justesse éthique responsable, loyale, consciente qu'il ne faut pas tout abandonner au caprice cynique de l'arbitraire, lequel ne sera toujours que la loi du plus fort imposée au plus faible.
- Une efficacité pragmatique qui s'exprime dans les phases préparatoires, de mise en œuvre et de suivi du consentement, et qui nécessite prudence, lucidité, vigilance, réactivité, humilité...

Tous les libres consentements se prennent dans l'incertitude, faute de principe unitaire de toute connaissance. Ils rendent nécessaires l'émergence d'une pensée complexe qui se démarque de la pensée rationnelle linéaire et causale, qui prend en compte les boucles dialogiques récursives<sup>9</sup> des intercommunications (Morin, 1982). « *L'écologie de l'action complexe suppose de renoncer à une pensée totalisante, d'admettre l'incomplétude et l'incertitude comme consubstantielles à la connaissance, de sorte que la complexité a toujours partie liée avec le hasard* » (Distler et Rasolofo-Distler, 2021, p. 111).

<sup>8</sup> Consentement exprimé par autrui.

<sup>9</sup> Le principe de récursion organisationnelle constitue l'une des trois bases inter-reliées de la pensée complexe développée par Edgar Morin, avec le principe dialogique et le principe hologrammique. La récursion s'inspire de l'idée de boucle rétroactive (*corrective feed-back loop*).

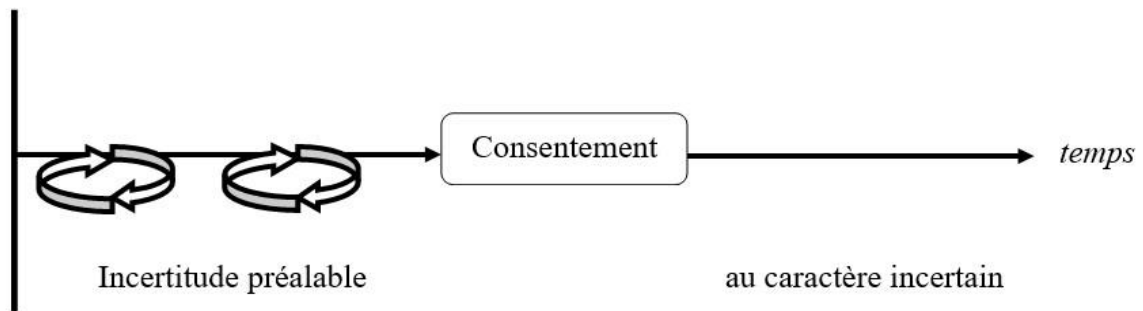


Schéma 2 : Dynamique chronologique complexe de l'incertitude et du consentement

A l'origine du consentement au caractère incertain, cette complexité se retrouve dans le mécanisme de la prise de décision, du consentement, sous l'effet des émotions. Les émotions incidentes (non reliées à la décision) associées à un haut degré de certitude déclencheraient un traitement plutôt heuristique<sup>10</sup> de l'information aux décisions plus avantageuses (Bagneux *et al.*, 2013), tandis que les émotions associées à un haut degré d'incertitude déclencheraient un traitement plutôt délibératif (Tiedens et Linton, 2001). Ces mêmes émotions incidentes peuvent influencer la prise de décision unique et la prise séquentielle de décisions<sup>11</sup>. Des décisions séquentielles qui sont les plus fréquentes, pour lesquelles les décisions subséquentes seraient influencées par les décisions précédentes (Cavaugh *et al.*, 2007). Ainsi, la décision séquentielle « *présente la particularité que chaque décision est suivie d'une boucle rétroactive ayant une valeur émotionnelle. Cette source d'influence émotionnelle intégrée peut modifier les décisions suivantes* » (Mailliez, 2018, p. 10).

Une interprétation historique de la théorie décisionnelle des systèmes complexes permet de dégager trois grandes étapes successives :

- L'application d'un modèle normatif de la décision, dont l'amélioration du raisonnement passe par une optimisation des calculs afin de les rendre plus rapidement convergeant vers la bonne solution. L'erreur est la seule conséquence d'une faute dans le déroulement de ces calculs.
- La reconnaissance d'un type de raisonnement efficace, fondé sur des heuristiques dont les corollaires sont les biais cognitifs et les erreurs en résultant. « *Ces modes de raisonnements heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect, mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable. La démarche d'essais et d'erreurs sur lesquels ils reposent permet de rendre opératoire les raccourcis déductifs opérés. Ce mode de raisonnement est donc par nature fondé sur la tolérance à l'erreur. Les raccourcis opérés peuvent être valides et déboucher sur des solutions inaccessibles à une démarche rationnelle, mais ils peuvent aussi entraîner des erreurs et constituent alors un biais de raisonnement* » (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004, p. 90). Les biais cognitifs résultent des dévoiements du raisonnement rationnel, lesquels constituent ainsi la contrepartie négative de ce mode de résolution des situations complexes.
- L'intégration dans la prise de décision du contexte, c'est-à-dire de l'ensemble des éléments perçus par le décideur qui exercent une contrainte sur la tâche gérée de la situation décisionnelle. Les processus cognitifs et le contexte sont donc associés. Avant même de développer des stratégies cherchant à éviter les erreurs, les personnes visent à conserver la représentation mentale qu'elles se font de la situation, une image qui les satisfasse.

<sup>10</sup> « Une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience, et l'histoire personnelle ont une place non négligeable » (Dictionnaire de l'Académie Française).

<sup>11</sup> Selon le modèle EIC, Emotional Inmued Choice (Lerner *et al.*, 2015).

Dans un système complexe, le consentement qui nécessite une correction des erreurs n'exige plus d'éviter à tout prix celles-ci, mais d'assurer la gestion de sa représentation mentale de la situation pour la maintenir dans des valeurs acceptables et s'assurer que les buts essentiels soient atteints (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004). Ainsi, le processus du consentement atteste de son caractère incertain car la survenance de l'erreur est admise, sa correction éventuelle, le souci de la convenance de la perception primant sur toute autre chose. Alors l'erreur d'un membre d'un groupe peut être envisagée comme une étape de l'apprentissage et une source d'enseignements pour tous, le résultat d'un processus non linéaire qui passe par des tâtonnements et des essais, un droit à l'erreur qui privilégie le climat de confiance à celui de la défiance stigmatisée. Réfléchir à la dynamique de l'incertitude préalable au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, génère à la fois un effort individuel de réflexivité de chacun des membres et un outil collectif de régulation du stress et du doute au sein du groupe.

### 3. Le leader face à l'incertitude du consentement et au consentement incertain, selon la T.O.B.

#### 3.1. Théorie organisationnelle de Berne

La Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.) a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations (Fox, 1975). Datant de 1963, à part quelques rares références, elle a été ignorée en raison « d'une part, la prépondérance des applications cliniques de l'analyse transactionnelle, et d'autre part, la difficulté de l'ouvrage » (Fox, 1975, p. 224). Pourtant, « nous avons là accès à des connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et de chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au 20<sup>ème</sup> siècle » (Chevalier et Pellerin, 2005, p. 7).

Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Fox est essentiel car « la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil » (Pellerin, 1994, p. 111). Il comprend plusieurs entrées : l'autorité du groupe (les leaderships, les appareils, le canon<sup>12</sup>), les structures dites organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée des membres du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Au sein d'un groupe, chacune de ces entrées est confrontée à la dynamique de l'incertitude et du consentement. Quelques exemples vont illustrer notre propos.

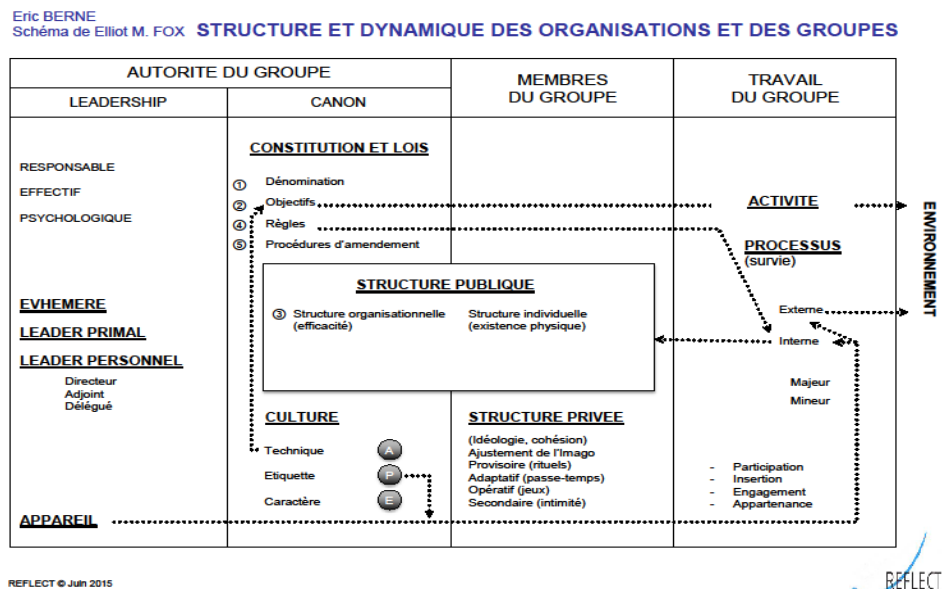


Schéma 3 :  
Structure et dynamique des organisations et des groupes (Fox, 1975)

<sup>12</sup> Dispositions qui permettent à la cohésion du groupe, de prendre forme. Une force de régulation qui comprend la constitution, les lois et la culture (Berne, 2005, p. 316).

### 3.2. Exemples de confrontation à la dynamique de l'incertitude et du consentement

La partie gauche du tableau représente l'autorité du groupe, laquelle a deux aspects : les leaderships (incluant l'appareil) et le canon, « *qui sont en relation réciproque malgré une certaine indépendance mutuelle* » (Fox, 1975, p. 224).

Selon Berne, il existe trois sortes de leadership, correspondant aux trois aspects de la structure de groupe (organisationnelle, individuelle et privée) : le leadership responsable le *télos*, le leadership effectif le *skopos*, le leadership psychologique dont les attributs peuvent ressembler à ceux d'un évhémère<sup>13</sup> dont les valeurs honorées continuent d'inspirer et d'influencer le groupe (Brun et Ducatteeuw, 2022c, p. 98). Ils peuvent être assurées par une même personne (de préférence, ou par plusieurs personnes si leur rôle est bien défini).

#### Exemple n° 1

Le leadership responsable est la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées. Son métier principal est de :

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

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

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

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

En raison de la complexité des tâches à mener et des décisions à prendre, le leadership responsable est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment son environnement pour correctement hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques afin de communiquer pleinement sa vision jusqu'à la base pour obtenir son implication ? Le groupe fait-il preuve d'intelligence de l'essentiel dans l'analyse de l'orientation de la boussole clients ? Les services fonctionnels sont-ils capables de bâtir un tableau de bord efficace ou ont-ils besoin d'un accompagnement ou d'une protection ?... Il revient au leadership responsable d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont

---

<sup>13</sup> Evhémère : « *un leader primal ou héros décédé* » (Berne, 2005, p. 320).

correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

#### Exemple n° 2

Le leadership psychologique est celui qui gère les réalités humaines, « *celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin des autres, d'accompagner les processus de deuil, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité. Le leadership psychologique « *appartient à la structure privée (souvent inconsciente) et parfois on ne peut l'identifier qu'au travers d'une approche psychologique. Mais dans la mesure où la structure privée ressort dans les périodes de tension ou sur le long terme, le leader psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques* » (Berne, 2005, p. 149). Dans l'esprit des membres, il est le plus largement doté de caractéristiques supérieures, tels que le charisme, le discernement...

En raison du peu de temps disponible à mener cette tâche complexe et des décisions à prendre relatives au respect de la persona<sup>14</sup> de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle, le leadership psychologique est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment les membres du groupe pour identifier leur persona et pour mener correctement le processus d'ajustement de l'imago<sup>15</sup> de chacun ? Est-il suffisamment informé des réalités humaines pour faire respecter l'étiquette<sup>16</sup> et le caractère<sup>17</sup> de la culture du groupe ? Fait-il suffisamment appel aux talents et à la confiance pour rendre fertile l'incertitude ?... Il revient au leadership psychologique d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

#### Exemple n° 3

En termes de dynamique du groupe, la force de cohésion s'oppose à la pression exercée sur la frontière externe ou à l'agitation mise en œuvre à la frontière majeure interne (Brun et Ducatteuw, 2022a). Cette force de cohésion lutte contre la porosité des frontières (Cardon, 1992). Le pilotage de cette énergie psychique et relationnelle mobilisée revient « *au leader effectif du groupe, lequel utilise à profit son état du moi Parent qui oriente, protège et ferme les frontières* », si souhaité « *l'état de moi Enfant et sa capacité d'ouverture* », et « *l'état du moi Adulte qui reste aux commandes, décide après diagnostic d'agir .../... sur telle ou telle zone du groupe* » (Vergonjeanne, 2021, p. 136). Gérer la cohésion d'un groupe donc les énergies, c'est piloter l'activité<sup>18</sup> face aux facteurs externes et aux interactions collectives et individuelles, et ce dans un souci d'économie de moyens.

En raison de la complexité des tâches à mener, de l'urgence et des décisions à prendre, le leadership effectif est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Exerce-t-il correctement son autorité respectueuse du canon du groupe afin que le plus grand nombre de ses membres soient au stade d'imago d'activité secondaire<sup>19</sup> (Brun et Ducatteuw, 2022b) ? Atteint-il une surface appréciée de leadership de la part des membres du groupe ?... Il revient au leadership effectif d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

---

<sup>14</sup> La persona est la façon dont veut être perçu chaque membre du groupe. Son nom vient du latin *per-sonar* : parler à travers, qui désignait le masque que portaient les acteurs de théâtre.

<sup>15</sup> La représentation mentale « *que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader* » selon Fox.

<sup>16</sup> Règles implicites ou explicites, spécifiques à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social.

<sup>17</sup> « *Ecarts tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné* » (Berne, 2005, p. 317).

<sup>18</sup> Le travail intentionnel fourni par le groupe pour répondre à sa mission, son objectif téléologique.

<sup>19</sup> « *La phase finale du processus d'ajustement d'imago dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe* » (Berne, 2005, p. 323).



#### 4. Conclusion

L'objet de notre communication est d'étudier la manière dont un leader doit pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe, sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien.

La contribution-clé de cette recherche s'inscrit dans la dynamique de l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Au sein du système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint. Ainsi, le partage des heurs et des malheurs aboutirait à une solution et non à une impasse.

Afin d'étendre les limites de cette recherche à l'impact sur la cohésion du groupe, il serait opportun de déployer des interventions concernant la survenance d'un conflit à la frontière majeure interne (entre la zone de membership et celle de leadership) et dans la zone de leadership d'un groupe.

#### Bibliographie

- ANDERSON E.C., CARLETON R.N., DIEFENBACH M. et HAN P.K.J. (2019), « The Relationship Between Uncertainty and Affect », *Frontiers in Psychology*.
- ASTOLFI J.P., DAROT E., GINSBURGER-VOGEL Y et TOUSSAINT J (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- BAGNEUX V., FONT H. et BOLLON T. (2013), « Incidental emotions associated with uncertainty appraisals impair decisions », *Motivation and Emotion*, 37(4), p. 818–827.
- BARR P.S., STIMPERT J.L. et HUFF A.S. (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, 13(S1).
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduit de l'anglais par KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BOUQUET B. (2021), « Consentement et contrainte : des notions polysémiques », *Vie Sociale*, n° 33, Ed. Erès.
- BOURGEAULT G. (2000), « L'incertitude et la responsabilité. Jalons pour une éthique de l'environnement », *Vertigo*, Ed. Open Edition Journals.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022a), « Risque de conflit dans la zone de leadership : guerre des chefs & cohésion de groupe (T.O.B.) », *Oriane*, 20<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque, Bayonne, septembre 2022.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022b), « Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe : bien-être individuel et collectif des membres », n° 3 de la Revue Psychanalyse & Management dans la Collection de N° Spéciaux & Hors-Séries à paraître en octobre prochain
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2022c), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, p. 95-110, Ed. I.P&M.
- BRUN G. and DUCATTEUW P. (2022d), « Gaining leadership power: accepting your vulnerability in the test », *Colloque Institut Psychanalyse & Management*, Vol. 50, 2<sup>nd</sup> trimestre 2022, p. 242-278, Ed. Resadderse International.
- CARDON A. (1992), *Profils d'équipe et cultures d'entreprises, Mettre votre équipe en valeur*, Les Editions d'Organisation.
- DAWES R.N. (1988), *Rational choice in an Uncertain World*, Ed. Harcourt.
- DELOBBE N. (2016), « Contrat psychologique », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Ed. Dunod.
- DEPRINS D. (2010), « Probabilité et incertitude », *Annales des Mines, Responsabilité et environnement*, n° 57, Ed. ESKA.
- DISTLER F. et RASOLOFO-DISTLER F. (2021), « Dans les pas d'Edgar Morin : vers une écologie de l'action complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n° 30, Ed. De Boeck.

- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, vol. 1, 1978, p. 224-230, Ed. IFAT.
- FRACCAROLI F. (2007), « L'expérience psychologique de l'incertitude au travail », *Le travail humain*, vol. 70, Ed. PUF.
- FRAISSE G. (2007), *Du consentement*, Ed. Le Seuil.
- GANTHERET F. (2020), « Incertitude d'Éros », *Vous croyez ? Le présent de la psychanalyse*, Ed. PUF.
- GOUSSARD L. (2008), « Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, Ed. ENS.
- GOYET F. (2002), « Prudence et « panurgie » : Le machiavélisme est-il aristotélicien ? » dans *Au-delà de la Poétique: Aristote et la littérature de la Renaissance*, études réunies par LANGER U., Ed. Librairie Droz.
- HADDAD B. et BENOIS J.M. (2014), « Risque, incertitude et prise de décision », *Le Sociographe*, n° 45, Ed. Champ Social.
- HODGKINSON G.P. et SPARROW P.R. (2002), *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*, Ed. Open University Press.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (1984), « Choices, values, and frames », *American Psychologist*, n° 39.
- LEBRATY J.F. et PASTORELLI-NEGRE I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, n° 3.
- LERNER J.S., LI Y., VADELISOLO P. et KASSAM K. (2015), « Emotion and Decision making », *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823
- MAILLIEZ M. (2018), *Interaction des influences émotionnelles incidentes et intégrées dans la prise séquentielle de décisions : rôle de l'évaluation cognitive de certitude*, Psychologie. Université Grenoble Alpes.
- MERLIER P. (2013), « Le consentement », *Philosophie et éthique en travail social*, Politiques et interventions sociales, Ed. Presses de l'EHESP.
- MONTEILS-LANG L. (2008), « Perspectives antiques sur la philosophie du consentement », *Revue de Sciences humaines*, Ed. Tracés.
- MORIN E. (1977), *La Méthode*, Tome II, la Vie de la vie, Ed. Le Seuil.
- MORIN E. (1982), *Science avec conscience*, Ed. Sciences.
- MUSHTAQ F. BLAND A.R. et SCHAEFER A. (2011), « Uncertainty and cognitive control », *Frontiers in Psychology*.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, vol. 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PELLION F. (2012), « Le consentement, impossible ? », *Cliniques méditerranéennes*, n° 86, Ed. Erès.
- POSTEL N. (2008), « Une lecture croisée de Keynes et Simon », *Revue Economique*, vol. 59, Ed. Presses de Sciences Po.
- QUICHERAT L. (2010) *Addenda Lexicis Latinis: Investigavit, Collegit, Digessit (1862)*, Ed. Kissinger's legacy reprint.
- ROUSSEAU D. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, Ed. Kellogg School of Management.
- SENGE P. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Ed. Harmony Books.
- SIGISMUND-HUFF A., MILLIKEN F.J., HODGKINSON G.P., GALAVAN R.J. et SUND K.J. (2016), « A conversation on uncertainty in managerial and organizational cognition », *Uncertainty and Strategic Decision Making*, series New Horizons in Managerial and Organizational Cognition, Ed. Emerald.
- SUND K.J., VILLARROEL J.A. et BOGERS M. (2014), « Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of the European Postal Industry », *Academy of Management Proceedings*.

- TABONE-WEIL D. (2022), « Eloge de l'incertitude », *Les enfants de la Psychanalyse*, publication 3/01/2022.
- TIEDENS L.Z. et LINTON S. (2001), « Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing », *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), p.973–988.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coachier groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne* (T.O.B.), InterEditions.
- YANG M., SCHLOEMER H. ZHU Z., LIN Y., CHEN W. et DONG N (2019), « Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Modera

# Place de l'incertitude dans la phase de captation de la valeur par les développeurs des projets logiciels Open source

Martial KADJI NGASSAM

ESSEC – Université de Douala (Cameroun) LAREQUI IAE de Lille

Jean BABEI

Université de Douala (Cameroun) LETA Université de Douala & CRETLOG Aix-Marseille  
Université

**Introduction** : Si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous s'y conduire, écrivait Talmud en 2021. Cette citation montre que toutes les activités humaines sont attachées à une incertitude. Aussi toute captation de valeur comporte un degré d'incertitude, y compris chez les développeurs de projet logiciel Open source. Les projets et communautés de logiciels libres comptent de multiples acteurs aux intérêts divers et variés. Dans cette diversité d'acteurs hétérogènes (Zune et *al.*, 2011), on peut citer les développeurs, les fondations, les éditeurs, les distributeurs, les clients mutualistes et les institutions publiques ou collectivités territoriales. Ces différents acteurs ont des raisons diverses d'agir et de s'impliquer dans des projets open source. L'enjeu pour eux est de définir et de mettre en place des conventions qui sont suffisamment partagées, anticipables et aussi efficaces, pour faciliter la coordination et l'action collective (Zune et *al.*, Ibid). On pourrait se poser la question de savoir quelle place occupe l'incertitude dans la phase de captation de la valeur par les développeurs des projets logiciels Open Source.

## 1. Les développeurs des projets logiciels Open source

### 1.1. Les logiciels Open source

La plupart des outils numériques sont caractérisés par deux composantes essentielles : la composante matérielle et la composante logiciel. La première composante est représentée par le processeur, le disque dur, le lecteur, la carte mère, etc. Alors que la seconde est un ensemble de programmes, des séquences d'instructions interprétables, et mise en œuvre par l'ordinateur.

Un logiciel open source ou logiciel libre est un logiciel dont l'accès aux codes sources contrairement aux logiciels dit « propriétaires » est ouvertement disponible. Les codes sources sont également modifiables par tous. Une fois publié, le code source du logiciel n'appartient plus à ses créateurs et son évolution future dépendra de ce que les autres usagers en feront (Meyer et Montage, 2007). Car ces créateurs de logiciel ont rendu le secret de conception librement accessible et réutilisable (Chevalier, 2005). D'après la *Free Software Foundation* (FSF), un logiciel pour être qualifié de libre ou open source doit respecter quatre libertés :

- Liberté d'exécuter le programme pour tous les usages,
- Liberté d'étudier le fonctionnement du programme et l'adapter selon son besoin (d'où la nécessité d'accès aux codes sources),
- Liberté de redistribuer des copies,
- Liberté d'améliorer le programme et de publier les améliorations au public

La construction de logiciel requiert des notions de programmation autrement de mise en œuvre de séquences d'instruction liées à des buts précis. Cette activité est la panacée des développeurs de logiciel. C'est une activité correspondant à une expression explicite du travail de programmation ouverte à tous (Zimmerman et *al.*, 2011). L'activité du développeur dans l'open source consiste donc pour ces programmeurs à construire des bases de données et des logiciels.

## 1.2. Les différents développeurs de logiciels

Le développeur dans un projet open source est toute personne qui se manifeste spontanément pour apporter librement et volontairement en dehors de son temps professionnel et familial, une contribution individuelle non rémunérée, avec des intérêts qui lui sont propres (Pesqueux, 2010). Au départ dans les projets logiciel libre, les développeurs programmeurs étaient intéressés à construire et à échanger des programmes développés pour leurs propres besoins, ou du moins des logiciels dont ils avaient besoin dans leur quotidien (Lakhani et Wolf, 2006). Mais de nos jours, l'activité de bénévolat a suivi le développement philosophique et idéologique induit par les discussions autour de la financiarisation de cette activité et son introduction dans le monde marchand (Mouakhar et Tellier, 2013). Les développeurs de nos jours sont beaucoup plus intéressés et leur seule motivation n'est plus seulement la contribution à un projet passionnant. Les motivations ne sont donc pas restées intactes (Torre, 2011). Ces motivations peuvent être regroupées en deux catégories : les motivations intrinsèques (lorsque l'activité est exercée et appréciée pour elle-même et pour le plaisir) et les motivations extrinsèques (qui vont fournir aux bénévoles des récompenses indirectes pour les tâches à accomplir) (Ryan et Deci, 2000). Nous allons dans la suite de cet article analyser les différentes motivations des développeurs dans les communautés open source en vue d'identifier des figures hybrides associées à des légitimités variables (Demazière et al., 2009) et dont les motivations réelles et l'éthique sont parfois floues (Hertel et al., 2003).

Parmi les développeurs de logiciel libre, on distingue ceux qui agissent en tant que militants désintéressés, ceux qui sont des militants intéressés ou des développeurs rémunérés.

Les développeurs militants désintéressés se rassemblent le plus souvent autour de normes sociales fortes telle que le rejet de la hiérarchie, la promotion de la décentralisation, le partage de l'information et l'attachement à la communauté (Levy, 1984). Ils peuvent aussi être des chômeurs sans emploi et n'ayant aucun espoir d'en obtenir à cause de leurs contributions, expériences et engagement militant dans les projets de logiciels libres.

Le développeur militant intéressé quant à eux bien qu'ayant des revendications militantes et politiques espère tirer d'autres profits de son engagement. Il va en effet tout en respectant les « principes » et « l'éthique » fondateurs du logiciel libre, développer des stratégies individuelles pour s'approprier ou capter la valeur qu'il a contribué à créer dans le cadre de son activité de bénévole. Ces individus sont le plus souvent des étudiants en informatique, des chômeurs en recherche d'emplois, des personnes au foyer et des retraités. L'étudiant en informatique, lui, va par exemple essayer de s'impliquer dans des projets open source en vue de faire ses preuves, d'acquérir de l'expérience et de se faire une réputation qu'il pourra éventuellement capitaliser en se faisant recruter à la fin de ses études dans une entreprise travaillant sur des projets open source.

Enfin le développeur ici est rémunéré indirectement par son activité de contributeur bénévole. En effet, en participant activement aux projets de logiciels libres, certains bénévoles (salariés dans le domaine informatique, consultants et prestataires indépendants) accroissent leurs compétences, leur renommée qu'ils vont capitaliser financièrement. Comme la vente de services exige une maîtrise approfondie du logiciel (Demazière et al., Ibid), le consultant ou prestataire de services indépendants va optimiser sa renommée et compétence dans le projet dans lequel il s'implique. Ensuite il pourra vendre des prestations de services (formation, SAV, installation). On distingue une autre catégorie de personnes rémunérées par des entreprises pour être bénévoles dans certaines communautés. Ils sont donc mis à disposition de la communauté ou d'un projet Open Source dans le but de le développer et surtout de le faire évoluer dans le sens souhaité et selon les intérêts de leur employeur. C'est le cas des grandes entreprises telles que RedHat et Microsoft qui emploient des dizaines d'ingénieurs dont le rôle principal est la participation au développement du noyau Linux. Dans certains cas, ce type de bénévoles cachent aux autres membres de la communauté leurs statuts de « salariés missionnés pour contribuer dans le projet Open Source ». C'est ainsi que parfois des demandes pressantes en termes de délais et de fonctionnalités en contradiction avec l'activité de bénévolat pourraient amener des bénévoles à se désengager, avec pour conséquence une communauté de plus en plus constituée d'une forte composante de salariés délégués par les entreprises (Julien et Zimmerman, 2005).

L'hybridation des logiques militantes et économiques constitue un enjeu central au sein des projets de logiciels libres. Elle accentue l'incertitude des différents acteurs à trouver satisfaction de leurs engagements. Elle engage la survie de ces groupes fragiles fondés sur des engagements volontaires et soumis à des obligations de résultats sous peine de décourager l'activité de création collaborative (Démazière, 2013).

## 2. Incertitude dans la captation de la valeur avec les projets Open source

### 2.1. Sur la phase de captation de la valeur

La phase de captation de la valeur est particulière dans l'open source dans la mesure où même les acteurs n'ayant pas participé à sa création ont la possibilité de la capter (Perens, 2005 ; Muselli, 2005 ; Dahlander et *al.*, 2008 ; Kadji, 2014b). Les acteurs de projets open source sont en effet multiples et variés. Et l'on peut citer les développeurs, les fondations, les éditeurs de logiciels, les intégrateurs, les distributeurs, les constructeurs de matériel et les clients utilisateurs (individus ou entreprises) ; en fin les pouvoirs publics ou collectivités territoriales. Il existe plusieurs modèles économiques de captation de la valeur dans l'open source.

Le tableau 1 ci-dessous présente les modèles les plus courants.

Tableau 1 : Les outils de captation de valeur

| Type de modèle de valorisation                 | Exemple d'outils de captation de revenus                                                               | Acteurs concernés                                                                        |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vente de licences</b>                       | Double licence<br>Licences décalées<br>Vente module supplémentaire                                     | Éditeurs<br>Exemple : MsQl                                                               |
| <b>Vente de prestations</b>                    | Vente service de maintenance<br>Vente service de formation<br>Vente service de garantie et d'assurance | Prestataires, intégrateurs (SSLL)<br>Exemple : Linagora, Nuxeo                           |
| <b>Capter des revenus par la Mutualisation</b> | Création du club de clients utilisateurs mutualistes<br>Commande groupée                               | Editeur, Prestataire, Client entreprise, Collectivités Territoriales. Exemple : Adullact |

Plusieurs travaux (Von Hippel et Von Krogh, 2003 ; Bonaccorsi et *al.*, 2006 ; Le Texier et Versailles, 2009 ; Torre, 2011 ; Benkeltoum, 2011) mettent en avant la stratégie de valorisation économique basée sur le type d'acteurs de la communauté du libre (les développeurs, les fondations, les distributeurs, les éditeurs open source et les prestations). Parmi la multitude de modèles économiques ou de captation de revenus nous retenons trois grandes catégories (Smiles, 2013) : La vente de licence, les prestations de services et la mutualisation.

- La vente de licences (double licence ou hybride, licence décalée, modules complémentaires)

Il est provocateur de parler de vente de licences lorsqu'on parle des logiciels libres. En effet ici il ne s'agit pas de remettre en cause les principes d'ouverture des codes source et le respect des libertés fondamentales. Il est plutôt question pour nous ici de présenter les utilisations des licences comme outils permettant de transformer la valeur créée en revenu. Cette stratégie de valorisation par des licences est le plus souvent utilisée par des éditeurs de logiciels libres. Pour cela, ils ont mis au point plusieurs options dont les plus répandues sont la double licence, Open Core, la licence décalée et les licences hybrides (April, 2007, Smiles, 2013).

- La vente de prestations de services et de support

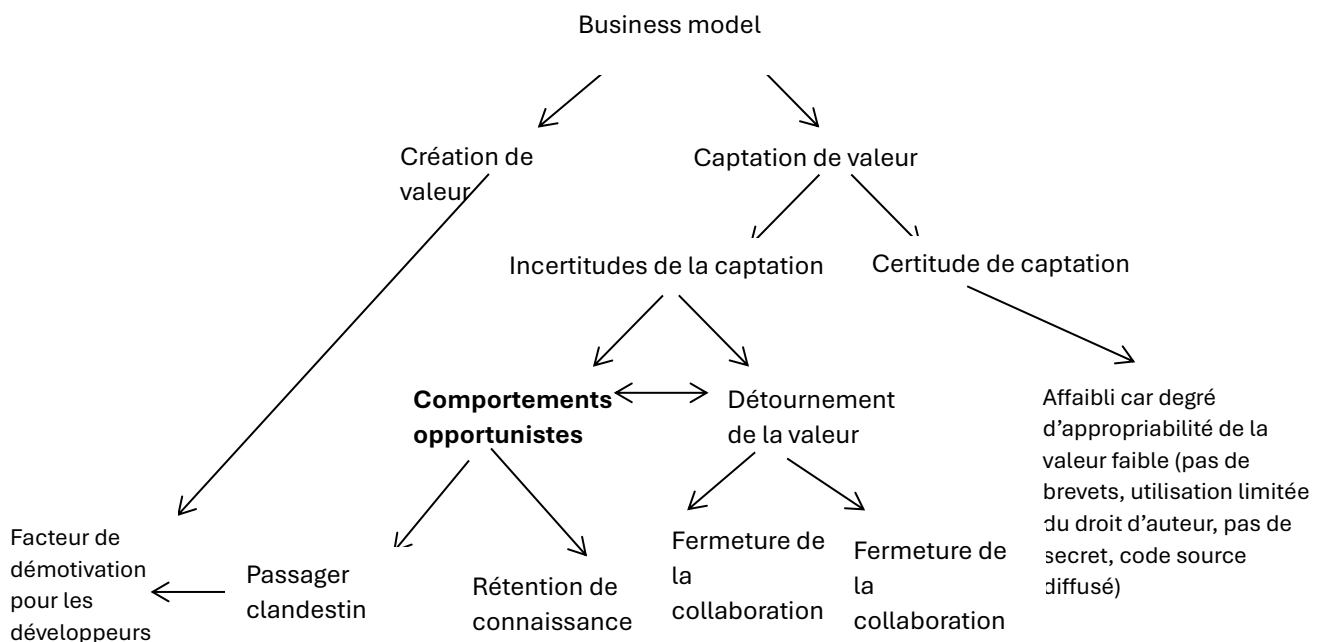
Ce type de modèle de captation de revenus est utilisé par les distributeurs, les prestataires et par certains membres des communautés et des fondateurs (Perens, 2005). Ces derniers valorisent en

matière de services leurs expertises sur le projet Open Source dont ils ne sont pas éditeurs ou initiateur (Smiles, 2013). Toutefois ces derniers essaient le plus possible de contribuer et de participer à ces projets. Pour générer des revenus autour du code, ils mettent en place des contrats de vente de services de support, de vente de garantie et aussi dans certains cas de développement de modules spécifiques (Hecker, 2000)

- La captation de valeur basée sur la Mutualisation

Dans ce cas de figure, le participant au projet collaboratif ne génère pas de revenu par la vente de services ou de licences liés au logiciel open source dans lequel il collabore (Elie, 2009 ; Kadj, 2014a). La valeur créée se trouve plutôt au niveau du potentiel de réduction espéré des frais de R&D. Partant d'un business model, les articulations de la captation de valeur peuvent être éclairées par la figure1 suivante :

Figure 1 : Articulation entre Business model, développeur et incertitude



## 2.2. La captation de valeur et la psychologie des développeurs d'Open source

La psychologie est la science de la vie mentale. C'est la science du comportement et des processus mentaux. C'est la science des comportements des individus. Elle permet de comprendre et de prévoir leurs comportements. Le but ici est de comprendre la structure et le fonctionnement de l'activité mentale et des comportements qui lui sont associées. La littérature relève l'existence des troubles psychologiques qui sont abordés par la psychanalyse.

Il s'agit de l'investigation des processus psychiques profonds, de l'inconscient dont les fondements se trouvent dans les travaux de Freud. L'individu agissant de manière inconsciente

Au mépris du réel. Aussi, la participation des développeurs dans l'Open source pourrait se justifier selon deux courants : celui des motivations extrinsèques et celui des motifs intrinsèques. Pour les tenants du courant extrinsèques, les développeurs agissent en homo-economicus rationnels. Ainsi, pour Lerner et Tirole (2002), la participation des individus est avant tout guidée par des motivations extrinsèques. En utilisant son temps libre à l'écriture d'un code-source ouvert, le développeur se livre en vérité à un calcul économique. L'individu investit de son temps parce qu'il est sûr de retirer un bénéfice de sa participation dans l'Open source. Et la construction d'une réputation sur le marché du travail et pas simplement à l'intérieur d'une communauté (Lahkani et von Hippel, 2003), constitue pour les auteurs une motivation importante. Ceci est d'autant plausible que pour les auteurs,

l'ampleur et la qualité des contributions individuelles est facilement observable, non seulement par les membres de la communauté mais également par de nombreux observateurs extérieurs. De même, le besoin de se former et la recherche d'une solution à un problème strictement personnel sont généralement rangés dans ces motifs extrinsèques.

Alternativement à ce qui précède, certains développeurs ne sont pas attirés par des gratifications financières (ou même à des avantages y liés) lorsqu'ils coopèrent dans un projet Open source. La participation des individus serait fondamentalement motivée par le désir de se fondre dans une culture communautaire, le besoin de résoudre des difficultés techniques ou encore par pure altruisme, la culture du partage et le besoin de s'adonner à une activité créative en collaboration `à l'Open source.

De même l'aspect communautaire de l'Open source est également valorisé chez les participants. Or, l'identification à une communauté implique généralement pour l'individu de se conforter à un ensemble de règles et de normes collectives plus ou moins explicites. Il s'agit par exemple de soumettre son travail aux jugements de ces pairs mais aussi d'obéir à des règles implicites : je participe au projet libre car j'ai moi-même profité des travaux de la communauté. Les motivations sont alors dites intrinsèques.

Au total, d'un point de vue psychanalytique la première attitude pourrait se justifier par une position matérielle confortable du développeur. Alors que la seconde se justifierait par une situation matérielle non confortable du développeur.

### 3. Méthodologie de recherche

#### 3.1. Protocole de recherche et de collecte des données

Le présent travail de recherche résulte une étude de cas réalisée dans une situation d'observateur non participant. Ce choix de la méthode par étude de cas a permis de réaliser une enquête empirique permettant d'analyser en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle (Yin, 1984). Notre cas concerne une entreprise privée ayant décidée de concevoir des logiciels avec des codes ouverts. Pour y parvenir et afficher son appartenance à la mouvance du logiciel libre cette dernière s'appuie sur une communauté de développeurs auprès de laquelle elle s'engage à partager la gouvernance du projet et de développer le code source dans le sens des intérêts de la communauté. Nous verrons dans ce cas précis que le non-respect de l'engagement de la part de cette entreprise et l'incertitude des développeurs à capter la valeur à l'issue de la phase de co-crédation va entraîner des tensions entre cette firme et sa communauté au point d'entacher la réputation de cette dernière et mettre en dans la pérennité de son modèle d'affaire.

En effet, dès le départ, les différents acteurs ont pris un engagement de création harmonieuse et optimale de la valeur sans toutefois s'accorder sur les modalités de captation à la fin de la phase collaborative. Comme nous allons le voir, les acteurs de ce projet n'ont pas tenu à leurs engagements en développant pour la grande partie des membres des comportements de *free riding* pendant le projet et en se battant à la fin du la phase collaborative sur les actifs ayant émergé de cette collaboration

Une synthèse des caractéristiques de chacun de notre cas est résumée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Caractéristiques et spécificités de notre étude de cas.**

| Caractéristiques            | Types de financements       | Nature des acteurs                                                                                                                     | États d'avancement et notoriété du projet                                                                                  | Gouvernance et pilotage du projet                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cas :<br/>Open Colab</b> | Financement privé et public | Co-associés salariés. 15 développeurs (dont 10 sont salariés chez OPEN COLAB SA). Présence de quelques contributeurs non-développeurs. | Créé en 2003. L'entreprise OPEN COLAB est rentable avec ses activités open source. Elle a une certaine notoriété en France | Entreprise Dirigée par le PDG. Les développeurs de la communauté sont pour la plupart des salariés de l'entreprise OPEN COLAB SA. |



Choix de triangulation méthodologique nous a conduits à l'utilisation de plusieurs sources de données empiriques (voir Tableau 4).

**Tableau 3 : Sources et modalités de collecte des données**

| Types de données collectées                                                                | Descriptif                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Données issues des entretiens semi-directifs (22 entretiens réalisés ; Durée moyenne 1h30) | Verbatims issus des retranscriptions (plus de 520 pages)<br>Guides d'entretien                                     |
| Données issues des Observations non participante                                           | Comptes rendus des Workshops mensuels<br>Prises des notes (cahier de bord)<br>Données collectées lors d'événements |
| Données provenant des études documentaires et exploratoires                                | Publications liées aux projets (presses spécialisées, pôle de compétitivités, etc.)                                |

### 3.2. Traitement des données

Ces interviews qui ont été systématiquement enregistrés ont fait par la suite l'objet d'une retranscription fidèle pour un total de près de 520 pages. A cela nous avons rajouté des données secondaires (issues des rapports d'étapes, publications des acteurs et du pôle de compétitivité Systematic) d'environ 170 pages. Cette triangulation des données avait pour but d'accroître la validité de nos résultats et de combler ainsi les limites et critiques envers la démarche qualitative. L'analyse de contenu que nous avons par la suite décidé de mettre en place, nous a permis, grâce à un ensemble de procédures structurées, de justifier les jugements portés sur l'émetteur du discours, sur le message lui-même, et le cas échéant, sur l'audience du message (Hlady-Rispal, 2002).

Ces 690 pages de données ont par la suite fait l'objet d'un codage en vue d'une analyse thématique. Ce codage a en partie été confirmé par un processus de double codage réalisé par un autre chercheur. Cela nous a aidé à réduire les biais et à garder un certain degré de rigueur tel que recommandé par Cole, C. et al (2011).

Une fois notre codage effectué, nous avons fait le choix du logiciel de traitement de contenu QSR NVivo 10. Le choix de ce logiciel vient du fait qu'il est l'un des plus récents en matière d'analyse de données qualitatives et il offre donc une multitude de possibilités de « faire parler » nos données.

## 4. Résultats et discussions

### 4.1 Résultats : études de cas

#### ***Cas Open Colab : Quand le non-respect des engagements et le flou dans les mécanismes de captation de la valeur entraîne une défection des contributeurs et le péril du projet collaboratif***

Open Colab SAS édite une plateforme collaborative en *open source*. Ce projet d'entreprise est né dans le but de répondre à un besoin sur le marché en matière de complément ou d'alternative aux logiciels commerciaux. Le fonctionnement de ce projet et de l'entreprise associée correspond à la manifestation de la vision et des valeurs de son initiateur. Ce dernier croit en la collaboration comme levier de création logiciel comme le confirme l'extrait de l'interview suivant, il croit au mode de développement logiciel qu'offre l'open source : « *je suis convaincu que l'économie collaborative va prendre une part de plus en plus importante dans notre économie* ». Cette philosophie se retrouve notamment dans le choix d'appuyer le développement des activités de l'entreprise Open Colab SAS sur une communauté d'utilisateurs et de développeurs indépendants.

La base de code source produite dans la partie communautaire du projet Open Colab sert de socle aux produits et services vendus par l'entreprise Open Colab SAS. Cette dernière a plusieurs façons de capter la valeur produite par les membres de sa communauté *open source*. En effet, bien que le code source soit ouvert et librement accessible à tous, l'entreprise Open Colab a mis en place des mécanismes liés à la gouvernance de la communauté qui ont pour but de lui permettre de s'accaparer

l'essentiel de la valeur développée par cette dernière. C'est ainsi que le fait l'obtenir un « droit de *commit* »<sup>1</sup> dans le « cœur » du projet soit compliqué permet aux *committers* déjà présents, qui sont pour la plupart aussi salariés et/ou actionnaires d'Open Colab, d'intervenir, de développer des compétences autour du code et ainsi d'être cités massivement comme contributeurs principaux. La communauté est ainsi utilisée comme un levier moins onéreux de la création de la valeur comme l'affirme l'un de nos interviewés : « *Ce qui est bien est que dans la communauté, il ya des experts moins avares de leur temps* ». Cela mettra l'entreprise Open Colab SAS en *pole position* lorsqu'il s'agira de profiter de cette notoriété pour vendre des services, du support et des développements spécifiques. De plus, l'entreprise s'arrange pour recruter la plupart du temps les développeurs de la communauté qui ont fait la preuve de leur talent. Cela permet ainsi à Open Colab SAS de s'assurer le contrôle des compétences sur le code du projet Open Colab.

De plus, aucun dispositif n'est mis en place en cas de nos respects des engagements pris par l'entreprise Open Colab vis-à-vis de la communauté de développeurs. Cette situation entraîne une anxiété des développeurs à ce projet. L'un d'eux affirme dans ce sens : « *l'absence de visibilité dans la valorisation de nos apports nous met dans une situation inconfortable. Nous donnons beaucoup de notre temps et de notre expertise sans savoir ce qu'on va gagner* ».

De plus, on note un non-respect par l'entreprise des engagements de gouvernance ouverte comme l'explique l'extrait suivant d'un ancien salarié de l'entreprise Open Colab : « *[la communauté chez nous] était gérée par des intervenant de la société qui géraient, car les développeurs étaient essentiellement ceux de la société, donc s'était clair que l'entreprise prenait pratiquement toutes les décisions sur la distribution, ce qui est logique car le système a été construit comme ça.* ». Pour accorder ces droits de modification dans le « cœur » du projet à un contributeur, en plus des compétences de ce dernier, il faut un fort degré de confiance et de compatibilité de vision stratégique. Si malgré tous des blocages surviennent, l'ensemble des autres *committers* ont la possibilité de faire un vote pour exclure celui d'entre eux qui est la source du blocus de part son veto posé : « *Avant de mettre quelque chose d'important dans du code, ils le mettent, si quelqu'un est opposé par cet ajout, le reste de la communauté va revenir en arrière sur le code. Ils peuvent voter pour demander la suppression d'un code, à l'unanimité. Si on estime que ce code ne sert à rien dans le logiciel, il est enlevé, mais à l'unanimité* ». Ce verrouillage de la gouvernance et le non-respect des engagements pris vis-à-vis de la communauté ont entraîné une baisse des contributions des membres de la communauté du fait pour ces derniers d'une situation d'incertitude. Car si un développeur n'apporte pas des contributions conséquentes, ses citations (copywritting) et expertise dans le projet sont réduits et les perspectives de captation confortable de la valeur compromise. La figure ci-dessous nous en donne une illustration.

---

<sup>1</sup> Dans le langage *open source*, le « *committer* » est celui qui peut faire des apports en code source (*commit*) directement dans le cœur (ou noyau principal) du projet. Un développeur n'ayant pas le droit de *commit* ou le statut de *committer* ne peut faire que des propositions d'apports à un autre développeur qui est *committer* et qui, après évaluation, pourra l'intégrer dans la version principale (cœur) du projet. Toutefois, pour faciliter les contributions, les projets *open source* ont développé la possibilité de faire des extensions, « patch » ou « plugin ». Cela permet à tout développeur de contribuer au code source sans affecter le cœur du projet.

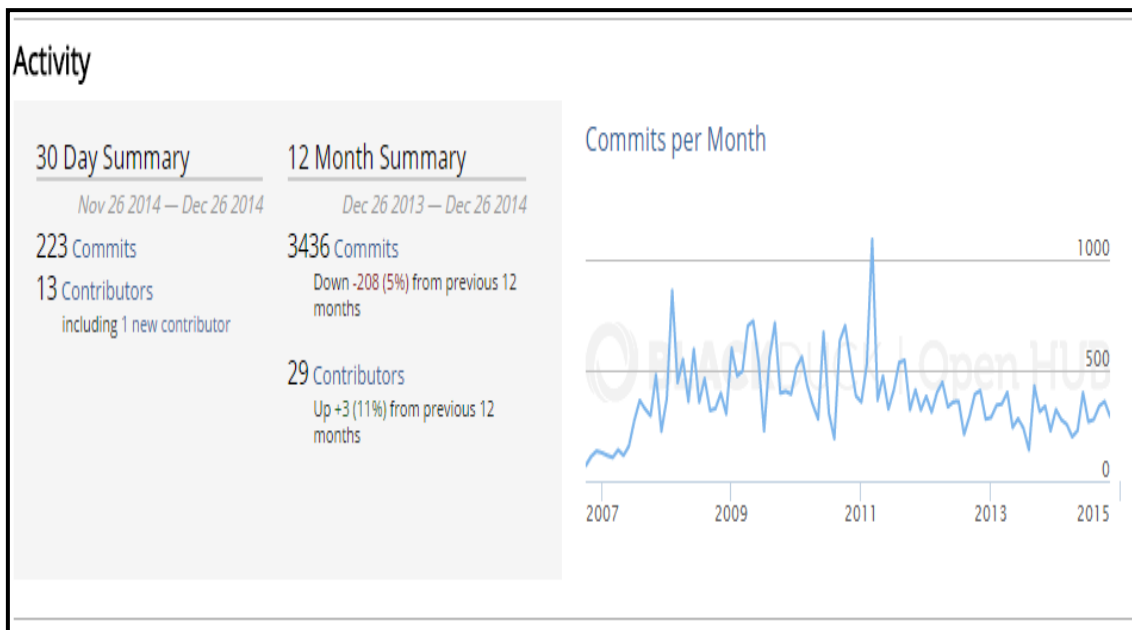


**Figure 2** : évolution des contributions en code source Open Colab de 2007 à 2015  
(Source : [https://www.openhub.net/p/Open\\_Colab](https://www.openhub.net/p/Open_Colab) ).

Le graphique ci-dessus nous montre en effet que sur les 100 contributeurs habituels d'Open Colab il y'a que 13 qui ont effectué des contributions lors de période allant du 26 Nov 2014 au 26 DEC 2014. De plus, et en toute logique, le nombre de contributeurs mensuels a fortement diminué après un pic entre 2011 et 2012, pour passer aujourd'hui à moins 12 contributeurs mensuels (voir figure 3 ci-dessous). L'analyse de la composition et de l'origine de ces contributeurs actifs lors de 12 derniers mois nous permet d'affirmer qu'ils sont à plus de 90% membres de l'entreprise Open Colab SAS. Ce qui témoigne du contrôle que cette entreprise a sur la partie communautaire de son projet. Ce qui a pour effet de dissuader et de démotiver les contributeurs extérieurs.

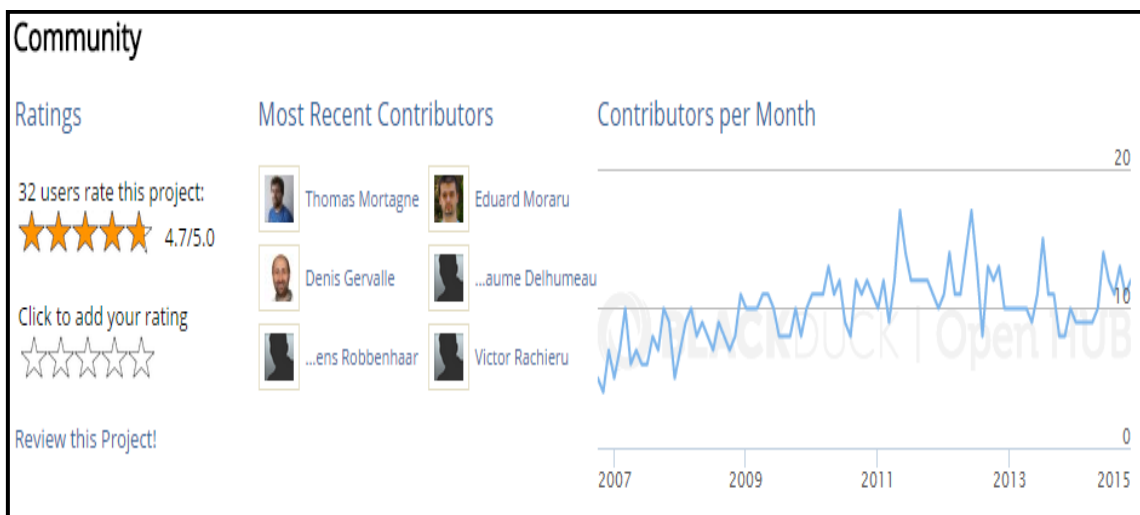


**Figure 3** : Évolution mensuel du nombre de contributeur au projet Open Colab de 2007 à 2020  
(Source : [https://www.openhub.net/p/Open\\_Colab](https://www.openhub.net/p/Open_Colab) ).

Nous voyons donc comment une situation d'incertitude pousse l'entreprise Open Colab à verrouiller les contributions et à les réserver majoritaire à ces développeurs internes. Ceci pour s'assurer en exclusivité de l'expertise dans le projet et être ainsi en bonne position lors la phase de captation via la vente de service ou le développement des modules spécifiques. Dans ce projet, nous avons constaté

que les autres développeurs se sentant lésés ont adopté des comportements opportunistes notamment la rétention de connaissance et l'étude de la perspective de faire un fork<sup>2</sup> du projet dans lequel ils espèrent appliquer rigoureusement les principes et valeurs de l'Open source en matière de libre captation et partage de la valeur.

#### 4.2. Discussions

Dans les projets collaboratifs ou en réseaux, il est nécessaire de créer, soit de provoquer ou de préserver un contexte favorable à la confiance et au respect des engagements ne matière de création et de captation de la valeur. Car, un environnement de confiance rassure les parties prenantes et incitent ces dernières à respecter leurs engagements, notamment par le fait d'une réduction des incertitudes. En effet, dans les processus de création collaborative de la valeur, pour la préserver, il est donc nécessaire de disposer d'outils de résolution de conflits, de dispositifs de sanction, de définitions d'engagements en vue de dissuader les comportements de non-confiance (Loilier et Tellier, 2004). Les auteurs proposent, en plus du mode coordination en réseau dans les innovations ouvertes, de mettre en place des dispositifs de sanctions et de règlements de situation de crise. Ils affirment que « pour limiter les risques d'appropriation unilatérale, plus largement les comportements opportunistes, les acteurs de réseau doivent socialiser leurs échanges, c'est-à-dire les inscrire dans un groupe social qui a ses règles de fonctionnement, ses coutumes, ses rites ». Il faut selon eux développer un fort degré de socialisation qui d'une part « accroît le coût des trahisons en augmentant le coût économique (exclusion des projets futurs) de coûts symboliques et sociaux (exclusion des manifestations propres au groupes sociale) ; d'autre part, elle assure l'optimalité de la régulation par le don puisque le comportement opportuniste sera sanctionné même en l'absence de contrat formel ». Ces pratiques si elles sont mises en place vont dissuader les envies de détournement de la valeur (Belketoum, 2011) et ainsi équilibrer les relations entre les acteurs. De plus, comme le dit Ferrary (2002), le fait d'exposer les tricheurs est une double sanction ; car, elle va inciter chacun des membres à refuser toute nouvelle collaboration avec ce dernier et ainsi favoriser le respect des engagements. En plus de cette coordination en réseau, certains auteurs proposent une sorte d'enchevêtrement avec la coordination par le marché et la hiérarchie (Bradach et Eccles, 1989 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; Loilier et Tellier, 2004). En effet, quelle que soit la bonne foi des acteurs présents, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance et de réciprocité pour garantir l'équité des échanges et éviter les mauvaises surprises. Pour cela, il faut mettre en place en plus des ajustements informels des clauses contractuelles (Poppo et Zenger, 2002). Ces clauses et règles vont régir au sein de la communauté les trois phases qui sont : donner, recevoir et rendre (Perroux, 1960). C'est l'incertitude de la réciprocité qui fait planer les doutes sur l'équilibre des relations et le maintien de la confiance. Il faut donc trouver des mécanismes de confiance. Loilier et Tellier (2004) proposent une synthèse de neuf conditions de production de la confiance dans le cas particulier des réseaux distants. Nous utilisons cette grille pour l'analyse de la pérennité de l'Open Source, dans la mesure où la plupart des projets de logiciels libres se font en partie par des collaborations à distance via le réseau internet. Toutefois, pour certains projets, des réunions physiques et régulières sont organisées afin de permettre aux acteurs de se rencontrer et pour résoudre certains problèmes liés à la collaboration difficile à gérer à distance.

Les travaux de Loilier et Tellier (2004) sur les conditions de production et de maintien de la confiance dans les réseaux distants mettent en évidence le rôle des communautés et des écosystèmes d'acteurs. Ces écosystèmes sont des lieux où se regroupent des acteurs aux intérêts plus ou moins convergents. Ces derniers ont des tentations à l'adoption des comportements opportunistes et au non-respect des engagements se comportant comme des passagers clandestins. Dans ce contexte, les différentes dimensions de confiance que nous avons abordées (Zucker, 1986) seront déterminantes dans la démarche de co-construction de la valeur entre les différentes parties prenantes.

---

<sup>2</sup> Un fork est une copie d'un projet logiciel existant à un moment donné pour ... dans le développement des logiciels libres et open source

## Conclusion

Dans un contexte de création collaborative et ouverte de la valeur, notre étude de cas montre que dans l'open source, la situation d'incertitude vient du non-respect des engagements par les parties prenantes. En effet, c'est le respect des engagements qui découle de la confiance, eu égard à la réciprocité des parties en présence. L'incertitude entraîne des comportements de détournement de la valeur, de free riding et des risques de fork. Remettant ainsi en question la pérennité des projets Open source

L'espoir que nous avons au travers de cet article est de poser des bases de réflexions sur le lien incertitudes et succès des projets open source.

Dès lors, on peut se poser la question de savoir si la situation de flou et d'incertitude dans la captation de la valeur n'est pas aussi une conséquence du fort degré d'ouverture des projets open source ?

## Bibliographie

- April, (2005), *Les Modèles économiques du Logiciel Libre*, Livre Blanc.
- Benkeltoum, N. (2011), Regards sur les stratégies de détournement dans l'industrie open source, *Vie & sciences de l'entreprise*, 187, 72-94.
- Bonaccorsi, A. et C. Rossi (2003), Why Open Source can succeed, *Research Policy*, 32:7, 1243-1258.
- Chevalier, B. (2005), *Logiciels libres Open Source : Qu'est-ce que c'est ?* Paris : H&K.
- Dahlander, L. et M. Magnusson (2008), How do Firms Make Use of Open Source Communities? *Long Range Planning*, 41 : 6, 629-49.
- Demazière, D. (2013), Concilier projet militant et réussite économique du produit : le cas des logiciels libre, *La Découverte Réseaux*, 5 : 181, 25-50.
- Demazière, D., F. Horn, M. Zune (2009b), La socialisation dans les « communautés » de développement de logiciels libres, *Sociologie et Société*, 41 : 1, 217-238.
- Elie, F. (2009), *Economie du Logiciel Libre*, (ed) Eyrolles, Paris.
- Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boek.
- Hertel, G., S. Niednet et S. Herrmann (2003), Motivation of Software developers in open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel, *Research policy*, 32, 1159-1177.
- Julien, N., et J.B. Zimmermann (2011), Floss in an industrialeconomics perspective, *Revue d'économie industrielle*, 136, 37-64.
- Levy, S. (1984), *Hackers: Heroes of the computer Revolution*, New York: Anchor Press/Double day.
- Meyer, M. et F. Montagne (2007), Le logiciel libre et la communauté autorégulée, *Revue d'Economie Politique*, 117 : 3, 387-405.
- Mouakhar, K. et A. Tellier (2013), Comment concilier marchand et non-marchand : une taxonomie empirique des comportements stratégiques des SSSL, *Revue Système d'Information et Management*, 3: 18, 5-36.
- Muselli, L. (2005), Open Source, création et captation de valeur, *14ème Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire (Angers-Nantes), Disponible sur <http://www.strategieaims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/635-opensource-creation-et-captation-de-valeur/download>, consulté le 22 novembre 2013.
- Lerner, J. et J. Tirole (2003), Some simple economics of Open Source, *Journal of Industrial Economics*, 50: 2, 197-234.
- Ryan, R. M. et E.L. Deci (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic

motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.

Smiles (2014), *Comprendre l'open source et les logiciels libres*, Livre Blanc, SMILE, disponible au <http://www.smile.fr/Livres-blancs/Culture-du-web/Introduction-a-l-open-source>

Torre, D. (2011), Le modèle économique du logiciel Open Source : viabilité et compétitivité, *Revue d'économie industrielle*, 136 : 4, 11-16.

Pesqueux, Y. (2010), Bénévole, volontaire, militant, élu, *Archives Ouvertes*, Disponible sur [http://halshs.archives\\_ouvertes.fr/docs/00/50/96/96/PDF/bA\\_nA\\_vole\\_volontaire\\_militant\\_A\\_lu.pdf](http://halshs.archives_ouvertes.fr/docs/00/50/96/96/PDF/bA_nA_vole_volontaire_militant_A_lu.pdf), Consulté le 10 décembre 2013.

Perens, B. (2005), The Emerging Economics of Open-Source Software, Disponible sur [www.firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/1470/1385](http://www.firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/1470/1385). Consulté le 22 février 2011.

Von Hippel, E. et R. Katz (2003), Shifting Innovation to Users via Toolkits, *Management Science*, 48:7, 821-833.

Zune, M., D. Demazière, F. Horn et A. Vanheerswyngheles (2011), L'implication des pouvoirs publics dans les projets de logiciel libre, *Rapport Final du projet OSSPA*, Université Libre de Bruxelles.



# Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes

Hubert LANDIER

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie  
(Moscou)

Expert en relations sociales et gestion de crise

Ce que j'entends par fantôme : le souvenir toujours présent mais jamais évoqué d'un événement plus ou moins récent ou d'une personnalité qui a quitté l'entreprise il y a plus ou moins longtemps mais qui a troublé la collectivité et qui continue à la diviser sans raison apparente.

Cette définition m'est venue sans aucune référence académique mais à l'occasion d'une mission d'audit dans des circonstances que j'ai décrites par ailleurs<sup>1</sup>. Je ne savais vraiment pas comment expliquer ce que nous observions quand m'est revenu à l'esprit ce que m'avait raconté un ami congolais. Une présence lui était à plusieurs reprises apparue pendant la nuit alors que la porte était verrouillée. Son père avait donc appelé un sorcier qui était resté quelques jours dans la famille, festoyant et s'entretenant avec tout le monde. Il avait pu établir qu'il s'agissait du fantôme de la sœur aînée, qui n'avait pas été enterrée selon les rites. Et donc, pour se débarrasser de ce fantôme, il convenait de procéder à ce rituel des funérailles qui avait été initialement négligé.

Plusieurs étudiants d'origine africaine m'ont depuis confirmé qu'il s'agissait là d'une situation tout à fait vraisemblable, et même qui ne les étonnait pas du tout. On peut y voir, bien évidemment, une description qui s'insère dans un récit correspondant à un certain contexte culturel. Mais ce n'est pas parce qu'elle se trouve énoncée d'une façon qui nous est étrangère qu'elle ne correspond pas à une réalité, soit que nous ne voyons pas, soit que nous ne parvenons pas à décrire, soit que nous décrivons d'une façon différente. Et donc, cette histoire que m'avait racontée cet ami décrivait parfaitement les faits qui m'étaient apparus. Et c'est donc ainsi que j'en suis venu à parler de la présence de « fantômes » dans les entreprises où je procédais à des enquêtes d'audit. Il s'agit donc d'expériences cliniques répétées, parfois inattendues, et ce n'est qu'ensuite que j'en suis venu à me demander quelle était leur valeur sur le plan d'une connaissance plus académique. C'est ainsi que l'Institut Psychanalyse et Management (IPM) m'a encouragé à approfondir cette thématique, même si je donnais au mot fantôme un sens différent de celui qu'il prend pour les psychanalystes.

Cette approche issue du terrain, exprimée dans un langage non académique et fondé sur la transposition d'un savoir culturellement distancié appelle ici deux observations :

- Tout d'abord, cette grille de lecture a contribué à affiner non seulement ma perception de ce qui m'était donné à observer mais m'a conduit à améliorer l'acuité de ma perception en ce sens que j'en suis venu, face à telle réalité conflictuelle, à chercher où se trouvait le fantôme et à quoi ou à qui il se rapportait ;
- En second lieu, il m'est apparu que cette distanciation culturelle était non seulement précieuse pour comprendre ce qui n'apparaît pas aisément dans notre propre contexte culturel, mais que ce contexte pouvait lui-même se différencier, dans notre environnement professionnel et social, selon la fonction occupée par les personnes en présence. Autrement dit, certains acteurs, par leur formation, leur expérience ou leur tempérament sont plus doués que d'autres pour comprendre ce qui se rapporte aux fantômes.

Ceci ayant été posé, on commencera par l'examen de trois cas d'apparitions de fantômes bien caractérisées dans trois contextes professionnels différents, ensuite de quoi on pourra en examiner les points communs. On précisera toutefois les circonstances de leur apparition :

---

<sup>1</sup> Restaurer de la confiance en chassant les fantômes, *Connexions* n°116 : "Crise de la confiance et construction de la pensée", 2022.



- Celle de la réalisation d'un audit fondé sur une enquête auprès des personnes concernées en vue de la compréhension d'une situation de tension, de conflit ou cette crise,
- Une posture de neutralité par rapport aux différentes parties prenantes et une volonté affirmée de totale indépendance,
- Des entretiens en vis-à-vis, d'une durée moyenne d'une heure<sup>2</sup>, avec les interlocuteurs pressentis par l'équipe d'audit,
- L'assurance donnée aux différentes parties prenantes qu'un feed back serait prévu à leur intention,
- Une volonté de faire apparaître les dysfonctionnements en évitant de mettre qui que ce soit directement en accusation.

### **Dans un ESAT, une diabolisation de la directrice**

Ce premier exemple résulte d'une mission d'audit menée dans un ESAT (établissement social d'aide par le travail) dans la région parisienne, accueillant un peu plus d'une centaine de handicapés mentaux (en majorité de jeunes trisomiques) et où il aurait existé, selon le conseil d'administration de l'association qui en assurait la gestion, un problème de « climat social ». Cette mission, menée à titre gracieux, conduira l'équipe des deux auditeurs, dont l'auteur de ces lignes, à passer trois jours au sein de l'établissement et à s'entretenir, en vis-à-vis et sous couvert de confidentialité, avec la presque totalité du personnel, constitué essentiellement d'éducateurs.

Le paysage qui se dessine au fur et à mesure des entretiens, est à peu près le suivant :

- Une directrice, arrivée depuis un peu plus d'un an, qui s'efforce de « bien faire », confrontée à une représentation syndicale plus ancienne et s'exprimant sur un ton que l'on pourrait qualifier de « vigoureux »,
- Des éducateurs, d'un faible niveau de formation initial, déstabilisés par la présence, en nombre accru, de pathologies se traduisant par des comportements très différents de celui des trisomiques, qu'ils connaissaient bien et savaient gérer, ce qui a pour effet de créer une atmosphère anxiogène (« est-ce qu'il ne va pas me sauter dessus pour m'étrangler ? »),
- Une dénonciation indignée de l'obligation qui leur est faite par la directrice d'aller « chercher du travail » pour occuper les bénéficiaires et, surtout, pour en tirer un revenu jugé par elle nécessaire à l'équilibre financier de l'institution, ce démarchage ne correspondant pas à l'éthique qu'ils ont de leur métier (« nous sommes là pour accompagner les bénéficiaires, non pour en tirer du fric »).

Tout ceci était assez clair et débouchait sur des suggestions d'action, notamment en termes de formation. Un point, toutefois, nous intriguait : comment se faisait-il que la directrice eût une image très négative, alors que rien, dans son comportement, ne semblait pouvoir l'expliquer ? Ceci nous conduisit à explorer le passé et voici ce que nous trouvâmes : le précédent directeur avait quitté l'établissement à la suite d'une suspicion de harcèlement sexuel ; toutefois, il n'avait pas été expressément mis en accusation et le conseil d'administration s'était contenté de « l'exfiltrer » en prétextant auprès du personnel des « raisons de santé » alors même que tout le monde était au courant de la situation.

Nous avons donc trouvé le fantôme, ce qui m'amena à donner à la directrice le conseil suivant : « changez de bureau. Vous occupez en effet le bureau et le fauteuil de votre prédécesseur. Et donc, à chaque fois que quelqu'un entre dans la pièce, ce n'est pas vous qu'il voit mais celui qui l'occupait avant vous, sachant l'image qu'il a laissée. Et donc, la première chose à faire est d'aller vous installer dans la pièce à côté et de transformer celle que vous occupez actuellement en un local d'archives ».

L'affaire ne s'arrête pas là. Le rapport lui ayant été remis, le conseil d'administration, que nous n'avons pas rencontré et qui d'ailleurs n'avait pas demandé à nous voir, prit d'une façon inattendue l'initiative de licencier la directrice pour « insuffisance professionnelle », ce qui était largement

---

<sup>2</sup> Mais qui dans un cas au moins a représenté six heures en vis-à-vis, réparties en trois séances.

exagéré et pouvait être considéré comme abusif. Celle-ci, bien entendu, se pourvut aux prud'hommes et je dus témoigner de ce que je n'avais rien entendu ni observé de tel à l'occasion de notre mission. L'origine de la situation était donc claire : des administrateurs qui s'étaient abstenus de prendre leurs responsabilités au moment où il aurait fallu qu'ils se manifestent. D'où l'apparition du fantôme. Il ne s'agit pas ici de les accabler : il s'agissait de personnes âgées, probablement soucieuses de faire preuve de bienfaisance mais qui étaient manifestement dépassées par la situation. Il était dès lors raisonnable qu'ils transmettent l'administration de l'ESAT à une institution plus solide, ce qui fut fait peu après.

### **Dans une direction régionale, la violence supposée d'un ingénieur**

La scène se déroule cette fois dans une Direction régionale d'une filiale support d'une très grande entreprise. Le secrétaire général fait état d'un mauvais climat social, tel qu'il résulte à ses yeux du comportement d'un chef de service qu'il me présente comme violent et imprévisible au point que ni la directrice régionale, Martine<sup>3</sup>, ni sa principale collaboratrice, Danièle, ne voudraient plus travailler avec lui et qu'il aurait, dans l'entreprise, suscité une forte animosité à son égard. L'affaire se corse pour des raisons syndicales qui ne seront pas abordées ici. Au terme d'un premier entretien, il est décidé de mener un audit moyennant un protocole d'intervention prévoyant une présentation du rapport qui en résultera à l'ensemble des parties concernées.

Seront ainsi rencontrés les représentants respectifs de la CGT, de la CFDT et de SUD (Force Ouvrière ayant dans un premier temps exigé la présence à l'entretien d'un représentant de la direction, ce qui ne sera pas accepté par l'auditeur). Seront également rencontrés la directrice régionale, son adjoint, le DRH de l'entreprise (la DRH de la direction régionale elle-même se trouvant en congé maladie pour dépression nerveuse), une dizaine de collaborateurs et de collaboratrices, puis l'inspecteur du travail et le médecin de l'entreprise, ceci sans compter, bien entendu, le principal intéressé, Alain. Cette série de rencontres permet d'aboutir à une sorte de cartographie des points de vue et des postures en présence. A noter qu'une partie des entretiens, par souci de confidentialité, auront lieu à l'extérieur de l'entreprise :

- Alain, un homme de caractère impétueux, estime être victime de harcèlement et de discrimination et explique qu'il a porté plainte auprès de l'inspecteur du travail, qui lui aurait donné raison,
- Martine, la directrice générale, après s'être fait prier pour accepter que l'auditeur la rencontre, estime au contraire, que le comportement d'Alain n'est pas acceptable, au point qu'elle a elle-même porté plainte contre lui,
- Son adjoint et le DRH mettent en avant des arguments juridiques en vue d'accabler Alain,
- Les représentants de la CGT et de SUD, sans nier qu'Alain ait un fort caractère, mettent en avant l'état de désorganisation de la direction régionale,
- Les collaborateurs se répartissent pour moitié entre ceux qui mettent en avant le comportement brutal d'Alain et ceux qui estiment que celui-ci s'explique par la charge de travail excessive dont il a été accablé,
- L'inspecteur du travail met en avant le fait que Alain se bat pour obtenir le respect de son honneur professionnel et qu'il a effectivement été victime de discrimination,
- Le médecin de l'entreprise affirme, sans pouvoir en dire plus, qu'une forte proportion des salariés de la direction générale auraient « défilé » dans son cabinet pour des troubles psychosociaux variés.

On n'insistera pas ici sur les conclusions de l'enquête, sur les préconisations mises en avant ni sur la pédagogie et la diplomatie qui ont permis de rapprocher le point de vue de la direction générale et des représentants du personnel. Disons seulement qu'il aura fallu suggérer d'éloigner l'un de l'autre Martine (qui démissionnera), Danièle (qui partira en retraite) et Alain (qui, lui rester en place alors qu'il était le premier visé) et procéder à une réorganisation de grande ampleur. Autrement dit, au-

---

<sup>3</sup> Les prénoms ont été modifiés.

delà du cas personnel d'Alain, il s'agit d'un problème de management, la directrice régionale, brillante technicienne, ayant manifestement échoué en tant que manager, ce qu'elle aura du mal à accepter. Reste à expliquer l'attitude d'Alain. Or, ce qui apparaîtra progressivement au cours de l'enquête, ce sont les circonstances suivantes :

Alain, en réalité, ne se prénomme pas Alain ; son véritable prénom est Ahmed et s'il en a changé, c'est par souci d'intégration à la communauté nationale. Mais il est porteur d'une histoire familiale à laquelle il est très attaché. Or, au premier comité de direction après son arrivée, deux ans auparavant, l'un de ses nouveaux collègues lance la plaisanterie suivante : « oui, mais toi, c'est différent, tu fais partie des minorités ethniques » sans que Martine, qui présidait la réunion, ait réagi, considérant sans doute que c'était sans importance. Mais ce n'était pas le cas pour Alain-Ahmed, ce qui explique une réaction brutale de sa part qui lui vaudra sa réputation de violence.

Le fantôme, ici, est un évènement. Personne n'en parle, tout le monde dans l'entreprise n'en a pas eu connaissance, mais c'est pourtant le point de départ de tout ce qui va suivre. Martine, qui aurait dû intervenir pour exiger que le propos (probablement plus maladroit qu'injurieux) fasse l'objet d'excuses à Alain-Ahmed, ne l'a pas fait, considérant que c'était sans importance et se sachant soutenue par la Direction générale. Or, significativement, c'est maintenant elle qui accable Alain-Ahmed pour sa « violence ». Sa démission, après qu'elle aurait perdu au moins en partie ce soutien à la suite de l'enquête, aura ainsi valeur implicite d'aveu. Point important : après avoir été très réticente pour recevoir l'auditeur au début de sa mission, elle lui demandera après sa démission à pouvoir le rencontrer. Ce n'était plus la même personne : la brillante directrice régionale avait laissé place à une pauvre femme, qui cherchait à comprendre ce qui s'était passé et que l'auditeur estimera avoir le devoir d'aider à effectuer un travail sur elle-même.

### **Dans un centre de recherche, les conséquences d'un conflit qui n'a pas été arbitré**

Dans un centre de recherche scientifique réputé, les démissions s'enchaînent à la Direction des services informatiques (DSI). Parallèlement la Direction générale constate de nombreux dysfonctionnement et de nombreux mécontentement venant de ses utilisateurs. S'inquiétant en outre des risques d'irruption de hackers, elle crée un service de sûreté informatique (SSI) qui lui est directement rattaché et le confie à une jeune femme très compétente recrutée à l'extérieur. Notre mission, en accord entre la DG et le CSE, est de comprendre l'origine du malaise et de proposer des pistes d'amélioration. Nous allons donc créer un comité de pilotage paritaire et rendrons compte de notre mission directement au CSE. Ceci ayant été validé, nous rencontrons une trentaine de membres de la DSI.

Ce qui apparaît rapidement, c'est que les dysfonctionnements constatés résultent d'un historique : fusion de plusieurs entités disparates, conflits d'ambitions, absence d'une stratégie qui serait claire pour tout le monde. Les informaticiens, très majoritairement des hommes, ont souvent une certaine ancienneté, ils sont très attachés à l'institution, se montrent soucieux d'efficacité et sont persuadés de se comporter selon l'état de l'art. La jeune femme du SSI, elle, n'en est pas persuadée et pointe de nombreuses défaillances dans la protection des réseaux informatiques. Elle ne s'en cache pas et s'exprime parfois brutalement. Rapidement, elle suscite des réactions négatives au sein de la DSI.

Le conflit se trouve exacerbé par une violente algarade entre elle-même et un cadre de la DSI, qui a lieu dans le bureau de celui-ci, lequel est contigu au bureau du directeur des services informatiques. Les parties prenantes en proposent deux narratifs différents :

- Selon le cadre de la DSI, elle s'est exprimée sur un ton insupportable et il n'a fait que faire face à ce qu'il présente comme une agression verbale et une mise en cause de ses compétences,
- Selon elle, elle s'est trouvée insultée par un interlocuteur qui ne voulait pas reconnaître le bien fondé de ses observations.

Quoi qu'il en soit, elle aura été traumatisée par cet affrontement et, au moment de la mission, elle se trouve en arrêt maladie pour dépression. J'aurai avec elle un entretien téléphonique et elle m'expliquera en quoi elle a le sentiment d'être isolée et d'avoir été injustement écartée alors qu'elle ne faisait que son travail. Quant à la communauté des informaticiens, elle se trouve divisée entre

ceux qui la soutiennent et ceux, plus nombreux, qui soutiennent le DSI. Ici, intervient le point décisif : celui-ci a entendu la dispute (il se trouvait dans son bureau) mais n'en connaissant pas les tenants et les aboutissants, dit-il, il s'est refusé à intervenir.

Premier fantôme (et il est rare d'avoir le privilège d'un entretien téléphonique avec un fantôme). Deuxième fantôme : le DSI lui-même ne fait pas l'unanimité et certains lui reprochent d'avoir succédé, par ses manœuvres, à un prédécesseur beaucoup plus compétent que lui mais qui, faute de pouvoir se faire entendre, a préféré quitter l'institution, à laquelle il était pourtant attaché, ceci pour accepter la fonction de DSI dans une autre institution, d'ailleurs plus importante en taille sinon par le prestige. Et là aussi, l'affaire n'a pas été tranchée comme elle eût dû l'être. Ensuite de quoi, au fur et à mesure que nous progressons, de nouveaux fantômes se dévoilent. Autrement dit, ce qui apparaît, c'est que les différences d'appréciation et les conflits qui en résultent ne sont jamais tranchés. Ce qui s'impose, et le DG en convient, c'est une réorganisation totale de la DSI et, dans l'immédiat, un geste de reconnaissance à l'égard de la responsable du SSI, même si elle ne peut rester dans la maison. Il ne s'agit pas seulement d'un geste d'humanité car en son absence, le fantôme qu'elle représente resterait tapi dans l'ombre, empêchant le retour à une atmosphère plus sereine.

### **L'origine des fantômes**

Certaines missions d'audit sont l'occasion de rencontrer des fantômes en cours de constitution. Par exemple celui-ci : une entreprise se prépare à licencier, dans le cadre d'un PSE, un salarié qui a beaucoup d'ancienneté et d'attachement à la Maison. Selon la Direction, la suppression de son poste se justifie. Sachant que l'intéressé est en arrêt maladie, c'est par un simple message sur Internet qu'il apprend, étant claustré chez lui, ce qui l'attend à son retour. Pour lui, c'est évidemment une catastrophe qui aura de fortes conséquences émotionnelles (colère, anxiété). Quant à ses collègues de travail, ils se divisent entre ceux et celles qui font cause commune avec lui et ceux et celles, plus récents dans l'entreprise, qui manifestent plutôt de l'indifférence. Préconisation après enquête des auditeurs : organiser son départ de telle façon qu'il puisse quitter l'entreprise « la tête haute », faute de quoi le corps social restera divisé durant des années et la Direction définitivement suspecte aux yeux de certains d'un comportement inacceptable.

En dehors de toute référence académique, l'examen de ces différents cas laisse apparaître un certain nombre de points communs qui tendent à expliquer l'apparition de fantômes :

- Si la détection du fantôme est parfois difficile pour un regard extérieur, c'est qu'il se cache dans l'ombre, derrière des faits mal élucidés, parfois ignorés de certains salariés qui n'en ont eu connaissance que par ouï dire, la plupart du temps de façon confuse ou déformée. La personne réduite à l'état de fantôme et l'événement qui est à l'origine de son apparition ne sont jamais désignés. Il s'agit de bruits de couloir, ou même de rumeurs dont on fait rarement état en public. Il s'agit d'un « secrets de famille » que l'on cherche à dissimuler, mais cette volonté de dissimulation même manifeste l'existence d'un fantôme (c'est pourquoi l'auditeur s'intéressera plus particulièrement à ce qu'on cherche, sous différents prétextes, à lui cacher).
- Quoi qu'il en soit, il en résulte des tensions que l'on ne parvient pas à s'expliquer et dont la Direction elle-même, qui souvent n'était pas là au moment des faits, ne parvient pas à comprendre l'origine. La communauté humaine, en effet, paraît profondément divisée et les événements qui surviennent et qui réactualisent cette division, apparaissent vite comme autant de prétextes. Cette division en vient à apparaître comme « allant de soi » sans que soit compris d'où elle vient, bien entendu, mais sans que l'on se demande non plus s'il ne pourrait pas en être autrement. Et pourtant, beaucoup se disent qu'il en résulte une atmosphère étouffante, que « ça ne peut pas continuer comme ça ». On en vient alors, du côté de la Direction, à la recherche de « potions magiques » et c'est ainsi qu'on se lance dans un grandiose projet de « réorganisation » qui ne changera rien ou de formation au management qui ne changera rien non plus. C'est qu'on en reste au niveau de ce qui est rationnel sans chercher à élucider ce qui relève des symboles. Renforcer la sécurité, après un accident mortel, c'est bien, mais passer sous silence le fait que « le lendemain de l'accident, ils n'ont même pas mis le drapeau de l'usine en berne, ça montre bien que... », c'est peut-être négliger l'essentiel.

- La présence d'un fantôme se manifeste par beaucoup de passions et de violence, qui ne font que mieux le dissimuler. Chacun défend son point de vue non pas par rapport à l'autre, mais contre l'autre et avec violence. Cette violence n'apparaît pas nécessairement à celui qui en est à l'origine car tout le monde ne conçoit pas de même façon la violence. Dans le second des exemples présentés plus haut, Martine ne voit aucune violence dans ce qu'Alain considérera comme une violence inouïe parce que c'est l'image qu'il se fait de lui-même qui se trouve mise en cause. De même, au cours d'un CSE, le représentant de la Direction prendra pour de la violence ce qui, aux yeux de tel représentant du personnel, sera considéré comme le ton normal avec lequel, au pied du haut fourneau, on s'adresse au chef ou aux collègues. Et au contraire, il verra de la violence dans le ton calme et sans aspérité avec lequel le représentant de la Direction expose les raisons juridiques pour lesquelles il estime qu'il n'est pas possible de donner suite à une demande d'une portée d'apparence anodine. De tels accès de violence mimétique tendent à s'autoalimenter et à obscurcir encore plus l'origine du différend.
- Bien entendu, les explications relatives à la dégradation de ce qui est convenu d'appeler « le climat social » ne manquent pas. Elles font appel, venant des salariés, aux valeurs qu'ils jugent importantes : le respect du travail, le respect des personnes, bien entendu, le sentiment d'injustice dans les rapports entre la Direction et les salariés (« nos efforts ne sont pas reconnus »). Autrement dit, faute de savoir exactement quelle est l'origine de cette atmosphère alourdie, on en vient à faire appel aux grands principes jugés sans cesse compromis par les péripéties de la vie de l'entreprise (« ils ont une fois de plus... »). Ce qui frappe alors, c'est que plus ces grands principes sont évoqués, plus ils servent de fond aux initiatives de la Direction ou des syndicats, plus ils sont encore, et plus encore, évoqués. Bref, on n'en sort pas.
- Ce que montrent les enquêtes, par ailleurs, c'est que très vite, pour expliquer l'inexplicable, on en vient à la recherche de boucs émissaires. Côté Direction, c'est le comportement des syndicats qui doit être mis en cause, côté syndicats, c'est le comportement de la Direction. Parfois même, comme dans l'un des cas décrits plus haut, le bouc émissaire est une personne particulière qui sera affublée d'un rôle déterminant dans la dégradation de la situation. Le bouc émissaire ainsi pointé, pourtant, n'explique rien. Il ne constitue qu'une rationalisation qui dans certains cas tend à dissimuler ce que telle ou telle partie prenante ne veut en aucun cas admettre et encore moins laisser paraître. C'est une explication commode, ou qui arrange tout le monde, qui conduit parfois à des initiatives malencontreuses et qui contribue à un maintien des choses en l'état, voire qui tend à les aggraver dans la mesure où le bouc émissaire, ayant été sanctionné pour le rôle qu'on lui attribue ainsi, en vient à se transformer lui-même en un nouveau fantôme.
- Ce qui apparaît ainsi, c'est que la communauté et ceux qui la dirigent ou s'y font entendre échouent à se débarrasser du fantôme. Ils essayent de mettre en œuvre des mesures qui leur paraissent justes et rationnelles, mais qui ne servent finalement à rien. Et il faut aux détenteurs du pouvoir de le faire un certain courage pour accepter finalement d'affronter la réalité en demandant à un « exorciste » extérieur à l'entreprise de venir afin de leur dire ce qu'il en est. Certes, ils croient à l'avance savoir ce qu'il dira – mais ils ne peuvent en être absolument certains. Et l'expérience montre que si certaines de leurs intuitions se trouvent en effet confirmées, le nœud de l'affaire, en revanche, leur échappait totalement. Pourquoi faite appel au souvenir d'un directeur ayant quitté depuis longtemps l'établissement pour expliquer la situation actuelle et le comportement de certains salariés qui ne l'ont jamais connu et qui peut-être n'en avaient même pas entendu parler ? Comment mettre en cause le comportement de cette excellente directrice régionale dont on ne pouvait penser que du bien tant était grande sa réputation dans et hors de l'entreprise ? Ce que tout le monde découvre alors, c'est ce que tout le monde parfois « savait sans savoir » mais que personne ne pouvait se permettre de le dire au point qu'il aura fallu faire appel à un « sorcier » venu de l'extérieur qui, fort de son absence de passion et de parti pris, aura pu, lui, se le permettre.
- Et ce qu'il révèle alors, en même temps que l'identité du fantôme, c'est son origine. Et son origine, toujours, c'est qu'il y a eu faute, manquement aux règles admises, absence de décision, voire de réaction, quand chacun en attendait une, suivie d'une volonté de dissimulation dans l'espoir que l'affaire tomberait dans l'oubli. Reprenons les exemples présentés plus haut. L'ESAT : le conseil

d'administration n'a pas eu le courage de donner à l'accusation de viol mettant en cause l'ancien directeur la suite judiciaire qu'elle aurait dû avoir, en toute transparence à l'égard du personnel. Cette direction régionale : la directrice n'a pas eu le courage d'exiger des excuses de ce cadre qui, par une grossière plaisanterie, a insulté son collègue nouvellement arrivé, peut-être sans se rendre compte de la portée de ses propos. Ce centre de recherches : le DSI n'a pas osé intervenir dans la querelle opposant l'un de ses collaborateurs avec la responsable du service de sécurité informatique. Les exemples pourraient être multipliés : ainsi le non-lieu dont ont bénéficié les responsables potentiels de cet accident mortel, depuis lors désignés comme « les survivants » dans les tracts syndicaux. Ou ce chef de service qui n'a pas osé informer son collaborateur en arrêt maladie, ne serait-ce que par un appel téléphonique, de ce que son poste était supprimé. A chaque fois, ce qui peut apparaître comme un manque de courage, plus ou moins dissimulé par l'intéressé sous une avalanche de « bonnes raisons ». Là est peut-être l'essentiel : le fantôme est le produit d'un manque de courage.

### **Le rôle du chasseur de fantôme**

Certaines entreprises sont de véritables maisons hantées, la présence des fantômes s'expliquant par une cascade de contentieux mal résolus et laissés pendants, autrement dit, par ce qu'on pourrait appeler un délabrement du management. Mais il s'en faut que cette présence de fantômes soit la seule cause de dégradation des relations de travail. L'expérience clinique laisse ainsi apparaître des situations typiques. Par exemple, dans les *startups* en forte croissance, où l'on relève une insuffisance de formalisme et une insuffisance du service RH ou de la communication interne. Ou encore, une centralisation excessive résultant souvent, par effet de bord, de la mise en place de procédures informatiques contraignantes débouchant sur une réduction de l'autonomie des cadres locaux qui voient leur rôle réduit à celui de simples exécutants et ne disposent plus des moyens nécessaires pour répondre aux sollicitations venant de leurs collaborateurs. Ou encore, un enkystement culturel de relations sociales conflictuelles remontant au lointain passé de l'entreprise et que chaque nouvel événement impactant la vie des salariés vient raviver. La présence de fantômes n'est donc pas la seule cause de dégradation du « climat social ». Mais elle fait partie des causes possibles et il s'agit alors pour l'intervenant extérieur de partir à la recherche de ce fantôme afin de pouvoir ensuite permettre qu'il soit exorcisé et ainsi mis hors d'état de nuire.

Ici, il faut préciser que cette chasse au fantôme, pour être productive, doit être conduite selon un protocole d'intervention rigoureux, qui a déjà été évoqué plus haut. L'auditeur doit s'assurer de son indépendance et faire en sorte qu'elle soit reconnue par tous les membres de la communauté humaine où il intervient. Ceci nécessite une définition des conditions de son intervention : il doit pouvoir rencontrer qui lui semble utile à ses investigations, maintenir quand il le faut la confidentialité de ce qui lui est dit, assurer la transparence de ce qu'il aura finalement découvert et faire en sorte que tous les membres de la communauté puissent en prendre connaissance, se garder de toute pression « amicale » venant de qui que ce soit, éviter de se trouver instrumentalisé par tel ou tel. Autrement dit, il doit se fonder sur une déontologie et une méthodologie rigoureuse tout en sachant qu'il devra parfois improviser face à une situation imprévisible.

Il n'y a pas de « petit témoignage » ou de témoignage inutile pour le chasseur de fantômes. Le préposé du gardiennage peut connaître des choses extrêmement intéressantes dont il n'a jamais eu l'occasion de parler (« parce qu'on ne m'a jamais demandé »). La recherche du fantôme implique aussi de rechercher ce qui se cache derrière ce que dit la personne interrogée, parfois même ce qu'elle s'efforce de taire et ne livrera peut-être qu'à la dernière minute. C'est ainsi peu à peu que va se reconstituer une histoire collective de la communauté où se dissimule le fantôme, que va se dessiner ce qui s'est réellement passé, ce qui git en arrière de l'histoire officielle que l'on met tout d'abord en avant, ce qu'il faut faire remonter à la surface, aussi désagréable cela soit-il, afin d'en finir une fois pour toutes.

Et lors vient le moment où l'exorciste a compris, parfois de façon inattendue ou à la dernière minute, semble-t-il par hasard, de quoi il retournait. Il s'est laissé surprendre par le fantôme, il l'a repéré et il lui reste à le mettre en lumière aux yeux de tous. C'est le moment important de la restitution de ses recherches. Il lui faut alors dire, en des termes qui puissent être entendus, ce qui ne pouvait se dire

au sein de la communauté qui a fait appel à lui. Il va alors lui falloir se maintenir au niveau de ce qui a valeur symbolique et suggérer des actions peut-être de faible portée matérielle mais ayant valeur symbolique. A propos du mort dont le fantôme hante cette usine, on procédera à l'érection d'une plaque à la mémoire des victimes d'accidents du travail et on organisera une cérémonie pour cela. Autrement dit, on enterre enfin le mort qui ne l'avait pas été dans la mémoire du personnel.

Ensuite de quoi l'exorciste doit s'en aller. Ce qu'il suggère, ce ne sont que des suggestions. C'est aux membres de la communauté, ensuite, de faire ou de ne pas faire. Lui-même lui est extérieur, ce n'est pas à lui d'agir. Son rôle a été celui d'un médiateur. Il n'y peut rien si les membres de la communauté ne veulent pas enterrer le mort. L'exorciste s'est efforcé de créer les conditions pour que les uns et les autres, que divisait la présence du fantôme qui les séparait, agissent ensemble ou en accord les uns avec les autres, pour faire ce qui doit être fait, ce qui aurait dû être fait plus tôt, afin d'en finir une bonne fois pour toutes avec ce qui divisait durablement la communauté sans que l'on sût pourquoi ou plutôt, sans que l'on put dire pourquoi.

### **La dimension symbolique de l'entreprise**

Le fantôme représente une réalité diabolique en ce qu'il divise durablement la communauté en deux parties opposées. Mais il serait également intéressant de se pencher sur les réalités qui rassemblent - ce que sont les véritables symboles. Les communautés humaines, et donc les entreprises, ont des divinités tutélaires, qui leur confèrent leur « âme » et relèvent ainsi du sacré. Marie Curie, pour l'Institut Curie, Marcel Dassault, pour Dassault Aéronautique, ou Marcel Paul, pour EDF, sont des divinités tutélaires. Il s'agit respectivement de leurs fondateurs. Oublier de se référer à leur souvenir a pour effet de priver l'entreprise de ce qui faisait sa dynamique et sa « raison d'être ». C'est pourquoi les fusions ou les absorptions peuvent présenter un caractère traumatisant et l'entreprise qui en est issue ne pas s'en remettre parce qu'elle perd cette raison d'être qui faisait sa force et lui conférait son identité. Et ceci de même de simples changements de dénomination décidées « d'en haut » pour de simples raisons commerciales.

Cette dimension de l'entreprise n'est pas celle qui est la plus abordée dans les écoles de gestion et dans les sciences sociales, qui restent profondément marquées par le positivisme Saint Simonien. C'est la raison pour laquelle l'auteur des enquêtes qui fondent la présente synthèse aura dû se tourner vers une forme de savoir étrangère à notre monde rationaliste et utilitariste afin d'en tirer le point de départ de ses investigations. Ainsi apparaît qu'il y a dans le monde des choses que nous ne savons pas dire et qui viennent nous hanter sans que nous puissions comprendre<sup>4</sup> comment ni pourquoi. Et quand les occasions se multiplient d'un tel malaise, parce que les grands principes de vie ensemble ont cessé de faire consensus, il est permis d'affirmer que la société est malade. Il faut alors partir dans le profond de la forêt afin d'y cueillir les herbes inconnues qui, rapportées au village, permettront de faire face à ses démons<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Hubert Landier et Mar Thieriot, *Dans la forêt profonde*, Plastir 66, 09/2022.

<sup>5</sup> Les remerciements de l'auteur vont aux animateurs de l'Institut Psychanalyse et Management qui l'ont encouragé Malgré son ignorance des principes élémentaires de la psychanalyse.

# La place de la recherche au sein des institutions de l'enseignement supérieur ?

Daniel BONNET

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon

RESUME : La place de la recherche scientifique au sein des institutions de l'enseignement supérieur fait-elle l'objet d'un consentement éclairé ? Cette communication est une invitation à y réfléchir...

MOTS-CLES : Incertitude, Indétermination, Consentement, Transformation, Énantiologie

ABSTRACT: Is the place of scientific research within institutions of higher education subject to informed consent? This paper is an invitation to reflect on this...

KEYWORDS: Uncertainty, Indeterminacy, Consent, Transformation, Enantiology

PROBLEMATISATION : Pour introduire, cette communication questionne la place de la recherche dans les institutions de l'enseignement supérieur. La recherche scientifique dans ces institutions est couramment tributaire de buts de missions et de buts de systèmes qui ne sont pas les siens. Ces buts articulent l'enseignement et la recherche scientifique. Les politiques des institutions assignent les buts de la recherche scientifique, orientent et obtiennent le consentement social des acteurs. Cette assignation du consentement est peu ou prou réalisée par la mise en œuvre des politiques de performance managériale à réaliser dans les institutions d'enseignement et de recherche. Celles-ci rendent l'enseignant-chercheur vulnérable. *Certes, il n'y a pas de liberté sans contrainte... cependant le consentement est précaire... la contrainte s'articulant à celle de son double négatif... qui appelle des espaces de débats et d'interrogations* (C. Bouquet, 2021). C. Bouquet (*ibid.*) écrit « Provenant du latin « cum-sentire » (sentir avec), consentir c'est adhérer, autoriser, acquiescer, donner son assentiment, y compris en exprimant une résistance ou une résignation, alors que le consentement – substantif dérivé de « consentir » avec le suffixe « -ment » – désigne un accord, une conformité ou une uniformité d'opinion. Le consentement est un processus soumis à des variations et à des aléas... ». Mais C. Bouquet (*Ibid.*) écrit également : Le consentement serait-il arraché sous la contrainte ? Il contribuerait à l'institution d'une autodiscipline ». Ces questionnements ont cours à propos du consentement éclairé : C. Desprès (2020) écrit : Les sujets participant à une recherche en sciences humaines et sociales sont-ils suffisamment protégés par l'éthique de la recherche telle qu'elle est habituellement mise en œuvre ?

Pourquoi les politiques dans ces institutions ne sont pas envisagées dans le cadre de structures de gouvernance divisionnelle des métiers ? Cette communication, au stade exploratoire, propose de comprendre ce qui se révèle au titre de l'incertitude et du consentement social.

L'incertitude quand à elle est définie comme une relation contingente d'indétermination. L'indétermination relève de l'extension et de la variabilité contingentes des relations humaines dans l'espace et dans le temps (le temps est la 4<sup>ème</sup> variable de l'espace). Les quanta d'indétermination interactifs ne sont pas négligeables. Leur modulation en milieu ouvert apparaît aléatoire et discontinue relativement à la part visible des phénomènes. La modulation caractérise des mises en mouvement contrariés par des puissances en actes dont la part visible est le produit de la part invisible et cachée à l'observation et à la connaissance. Il y aurait une face cachée aux habitudes. La modulation du phénomène est en fait prédéterminée par la valence et l'amplitude de probabilité de la modulation émotionnelle. Elle instituerait une amplitude d'assiette des habitudes et d'oscillation des comportements. Cette modulation est transformationnelle. Chaque état émotionnel définit des « observables » (*au féminin*) dans un espace vécu des relations humaines, matérialisables [en mathématique : dans un espace de Hilbert – Graphique n° 1]. Une émotion est une combinaison linéaire d'affects caractérisant une quantité d'observables (quanta). Elle n'est jamais connue que statistiquement pour sa part perceptible dans le vécu émotionnel observable et intelligible. La



connaissance permet de caractériser des convergences émotionnelles et comportementales. Elle n'est cependant qu'une interprétation, le plus souvent établie sur la base des accommodations et des habitudes.

Alors, ce que l'on croît, souvent de bonne foi, désigné comme la connaissance empirique, est-il vrai ?

Le traitement de la problématique est proposé en deux parties :

- ✓ Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude.
- ✓ La validité des *épistémès* ?
- ✓ La conclusion propose un éclairage pour le débat à propos des catégorisations (publications, colloques...)

LE CADRE DE LA RECHERCHE est celui de l'énantiologie des transformations hodologiques d'invariants (Bonnet D., 2014, 2017, 2019). Le cadre de référence de la recherche est celui de la clinique de l'intervention en transformation des structures mentales du fonctionnement des organisations : Conduite du changement et pilotage de la transformation (Bonnet D., 2017). Ce cadre clinique étaye une approche socio-économique de l'analyse des comportements humains, stratégiques et organisationnels. Il est enrichi par un cadre périphérique de médiations théoriques (G. Chazal, 2004).

Le terrain est celui de la recherche en management et en conduite du changement. Cependant, un autre questionnement surgit : Et si la discipline du management n'était pas la plus exemplaire au regard de sa mission éducative et scientifique ?

#### Encadré n° 1 : À propos de l'énantiologie

Énantiologie : L'énantieose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » (J. Larue-Tondeur, 2011) - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, segmente, coupe, spécialise...), tandis que la conjonction « ou » coordonne aussi mais en divisant (principe primordial dans la concurrence). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... en opérant une transformation d'espace. Son corrélat, l'enantiodromie permet de cerner la pathogénicité du comportement (individuel, collectif, organisationnel...), car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires, des difficultés, des problèmes, des dysfonctionnements, des coûts cachés. L'équilibration dans l'écart énantologique pose celle-ci entre les polarités, par exemple de la résistance et de la résilience, de la conservation et du mouvement... *NB : Il ne s'agit évidemment pas de considérer que l'énantiologie comporte d'affirmer une chose et son contraire, ce qui relève de la perversion.*

#### Encadré n° 2 : À propos de l'espace hodologique

L'espace hodologique (Lewin, 1917) - approximativement l'espace de vie mentalisée individuellement et/ou collectivement - est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en

perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'homologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>1 2</sup>) (Kaufmann (1968)). Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace homologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet.

### Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude.

Le phénomène de la croyance infiltre nécessairement le processus théorique (S. de Mijolla-Mellor, 2004 : 279). Le besoin de croire est une perversion indique-t-elle également (*Ibid.*, 2004 : 279). ***Notre hypothèse de recherche est que les théories se figent dans des dogmes scientifiques. La démarche scientifique a le devoir de distinguer connaître, savoir et croire.*** Dans le champ de notre recherche, concernant les théories managériales et les théories de la conduite du changement, la recherche scientifique a appareillé l'un et l'autre des domaines d'une collection de théories foisonnantes dont la pertinence n'est que succinctement discutée. Toutefois un petit nombre d'entre-elles représentent des cadres de référence pour le chercheur dès lors qu'elles sont rattachés à des doctrines de référence théorique et d'usage conventionnels.

Le substantif « doctrinal » peut être entendu de deux points de vue, d'une part s'il se rapporte aux travaux de recherche d'intention scientifique ayant fait l'objet d'une valorisation académique, d'autre part s'il se rapportent à des doctrines. Sur ces deux plans, la valorisation relève des conventions sociales. Le cadre de ces conventions est celui des paradigmes. Ceux-ci coagulent les oppositions<sup>3</sup> et instituent des oligopoles académiques, caractéristiques d'activités catégoriques. La doctrine scientifique trouve alors sa raison d'être dans un impératif catégorique, à savoir qu'elle s'institue dans sa catégorie, qui n'admet plus fatalement ni incertitude, ni équivoque. Une doctrine s'est ainsi instituée.

En management, la doctrine scientifique privilégie le pragmatisme, creuset de la réalité de l'expérience. Rationalité et métaphysique se trouvent ainsi confondues en tant que la connaissance des causes premières des faits sont détachées de l'expérience sensible, au nom de la rationalité et de l'objectivité. La connaissance est référée à des théologies matérialistes. Naturellement, la part métaphysique fait retour, ce qui justifie l'investissement sur des sujets de recherche en réparation, la Responsabilité Sociale, la quête de sens... eux-mêmes investis par les mêmes méthodes doctrinales. Il en écoule le principe de parcimonie (principe d'Ockham), à savoir qu'il faut faire simple. La connaissance de ce qui serait suffisant serait suffisante. Ainsi le signifié et le signifiant se confondent. Le signifiant disparaît...

La clinique n'y trouve pas sa place, ni l'humain d'ailleurs. Or la clinique c'est justement ce qui permet d'en passer par les signifiants de l'Autre, d'accepter d'en être dupe relativement aux choses du comportement humain et de ne pas imposer les siens. Le management est souvent réduit à l'exécution de sentences.

Dans le champ scientifique des recherches en management et en gestion, les démarches de recherche clinique sont marginales. Pourtant, elles caractérisent plutôt des recherches anti-doctrinales. La recherche en médecine pourrait être à cet égard le modèle pour la recherche en management. La médecine a longtemps était doctrinale. Elle n'a soignée et guérie que depuis qu'elle est clinique. Notre recherche reconnaît la bonne foi du chercheur. Cependant si la figure du professeur de

<sup>1</sup> LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>2</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

<sup>3</sup> Dans un groupe, il n'y a que des oppositions, convergentes ou disjonctives.

médecine était aussi celle du professeur de management, la recherche clinique en management trouverait à progresser.

La connaissance scientifique serait falsifiable ! La falsification impose le cheminement de la recherche soumettant les hypothèses, la méthode et les résultats de recherche à cette falsification, indique K. Popper (2007). Elle consiste en première approximation à identifier les biais introduits dans le cours du processus de la recherche. Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude, a-t-il également indiqué (*ibid.*). Mais est-il possible d'avoir des certitudes sur ce qui est possiblement vrai ou faux ? Certes peu ou prou... mais l'expérimentation scientifique peut engendrer des biais de confirmation. La dogmatique scientifique oppose le doute (INSA-Lyon, 2022), qui relève de la zététique, laquelle consiste à douter avec méthode. Elle consiste en seconde approximation à identifier les incertitudes. Identifier les incertitudes relève d'une exploration méthodique dans le non-visible, dans le caché. Cette recherche de l'incertitude est largement marginalisée dans la valorisation des travaux de recherche, réduite à l'exposé de sommaires limites de la recherche dans les publications. Or la valorisation des résultats de la recherche, qui en valide implicitement le protocole, conduit le plus souvent à valoriser une démonstration qui vaudrait preuve. Les résultats de recherche en management, pour des recherches non longitudinales, ne font que montrer du « semblant » (au sens de la psychanalyse) qui n'est au fond rien d'autre qu'un point de vue institué en croyance instituée par les biais rétrospectifs, les biais de répétition, les biais de conformité.... La recherche en sciences humaines et sociales ne démontrent jamais rien et il serait d'ailleurs fâcheux qu'elle démontrent... car démontrer c'est aussi instituer... La validité des connaissances n'est que consécutive de recherches longitudinales sur longues et très longues durées, acquises sur la base de méthodologies scientifiques rigoureuses. À cet égard les méthodologies des sciences de l'interprétation – Herméneutique, à savoir ce qui relève de la parole... qu'il est absurde de réduire ou de rejeter sur de simples croyances ou postulats (J. Laplanche, 1999 ; P. Ricœur, 1986), dont le mouvement a émergé au XVIIIème siècle - ne sont pas moins rigoureuses que les méthodologies sérieuses du management. La psychanalyse se rapporte authentiquement à ce qui est intelligible, écrit P. Ricœur (1986). Les attributions à cet égard sont le plus souvent de la dénégation.

### **La validité des épistémès ?**

Quelles garanties les *épistémès* apportent dans la recherche en sciences humaines et sociales, en l'espèce dans le champ de la recherche en management ?

Les buts de mission de la recherche scientifique ne sont-ils pas finalement détournés par les buts de systèmes articulés à d'autres théologies, par exemple la théologie des exigences managériales, des critères de l'avancement professionnel du chercheur, la doctrine des catégorisations (*infra*) ... etc. ? L'investissement requis pour explorer les hypothèses d'infirmité viendraient à cet égard barrer les opportunités de développement professionnel. Une catégorie impose sa face cachée. L'infirmité n'est envisageable que si la modalité de la falsification est le négatif. À cet égard, K. Popper fige dans la croyance le fait qu'un résultat contraire établirait une vérité. Mais, un résultat contraire n'est pas plus plausible a priori, à tout le moins dans un milieu humain et organisationnel ouvert. Pas nature, la connaissance scientifique est incertaine ; elle trouve une validité de circonstance, le plus souvent d'opportunité, dans le consentement de bonne foi du chercheur et au sein de sa communauté. Toutefois, la lutte contre les fraudes n'est pas au bout de ses peines... Elle-même progresse et les travaux à cet égard luttent contre l'ignorance stratégique. La problématique de la validité des *épistémès* est à explorer, particulièrement à l'aune de la philosophie et de l'histoire des sciences, largement ignorées dans l'enseignement et la recherche en management.

Consécutivement, la population des chercheurs-croyants se trouve infiniment plus motivée que celle des chercheurs non-croyants. Non-croire impose en effet une recherche monacale, libre, désintéressée, perçue comme non conforme... La liberté du chercheur est-elle effectivement respectée au regard de la théologie de l'emprise des cadres du management des activités de la recherche, elle-même articulée à l'emprise des cadres de la théologie managériale ? La recherche est réduite à un contenu ancré connexe délié de son propre cadre d'ancrage, particulièrement pour les chercheurs dont la recherche est connexe à leur activité principale, par exemple pour les enseignants-chercheurs. Ce problème a été identifié dès les années 1840. Ainsi, pour avancer dans leur carrière, les premiers

chercheurs en psychologie se sont, pour nombre d'entre eux, tournés vers la psychologie zoologique... ce qui n'est pas condamnable en soi ; ce qui est regrettable est que ces recherches ont conduit à élaborer le cadre général du béhaviorisme, puis de ses dérivés qui ont infiltré de nombreux domaines de recherches scientifiques, dont le management ; citons notamment le cadre du Comportement Organisationnel. Qualifions à cet égard la manière d'être conforme à une dérive de l'*éthikos*. Encore aujourd'hui, le cadre général du Comportement Organisationnel et ses dérivés restent très en vogue dans les recherches en sciences de gestion, particulièrement en management et en conduite du changement, ce qui est étrange puisque les sciences de gestion ont été créées plus d'une centaine d'années après la psychologie, tandis que la critique du béhaviorisme était largement répandue et que les chercheurs se devaient de la connaître.

« Mais les faits... montrent... dans la vie psychologique courante, un effort constant de l'esprit pour limiter son horizon, pour se détourner de ce qu'il a un intérêt matériel à ne pas voir » (H. Bergson, 1946 : 151), voire pour pervertir la connaissance scientifique au regard des conflits d'intérêts...

Évoquons également le cadre du positivisme et ses dérivés notamment le positivisme logique (Cercle de Vienne<sup>4</sup>). Le positivisme d'A. Comte se fonde sur l'observation des phénomènes. Cette observation ne dit rien des transformations si nous les définissons comme les substructures du changement. Il faudrait rappeler que A. Comte a d'abord voulu fonder une religion industrielle (J. Goldsmith et B. Laks, 2019), devenue ensuite religion de l'humanité dans *Cathéchisme positiviste* (1852), après qu'il eut fondé l'église positiviste. La sociologie<sup>5</sup> est d'abord conçue comme une religion pour A. Comte, dont il en écrit les règles sacerdotales. Ces dogmatiques devenues épistémologies apparaîtront vite comme le fruit de luttes de clans. Ces épistémologies persévèrent malgré l'éclairage sur l'ancrage social des paradigmes apporté par les travaux de T. Kuhn (1962), *la structure des révolutions scientifiques*, longtemps après les travaux de K. Polanyi à qui il faut reconnaître la primauté. Qui cela intéresse de rétablir la vérité ? Dès lors la vulgarisation de la connaissance, à dessein sur ce plan du moins, reste fausse...

Sur la preuve empirique, rappelons qu'elle justifie également une croyance ou une allégation qui peut être vraie ou fausse. La démarche inductive est approximative, et à ce titre le plus grand nombre de recherches en management fondées sur l'observation de l'expérience l'établissent paradoxalement sur un cadre de référence théorique ou une modélisation pour induire les résultats de recherche. Elle n'a rien de rationaliste contrairement aux affirmations, et l'est bien médiocrement si elle n'a pas envisagé la connaissance des relations causales (cf. critique à cet égard que D. Hume aurait faite à propos de l'approche positive en philosophie) profondes, notamment anthropologiques et inconscientes. Une induction ne peut jamais être valide dans les conditions où la recherche empirique fait intervenir a priori un cadre de référence théorique. C'est la soumettre à l'emprise des biais cognitifs de la pseudo-théorisation, laquelle au mieux n'est qu'une esquisse. Beaucoup de travaux révèlent la manifestation d'un Moi grandiose, autrement appelé trouble narcissique (S. Freud, 2019 ; A. Green, O. F. Kernberg, 2000), finalement d'une souffrance inconsciente affectant l'estime de soi. S. Freud questionnait le mythe de la croyance dans sa publication *L'avenir d'une illusion* (1927) qui cède la place à la désillusion... B. Bensidoun (2013) écrit « Narcisse avait choisi le « plus court chemin » vers l'objet... Le mythe montre assez clairement combien l'image est le « réceptacle identitaire » du narcissisme. Il figure parfaitement ce que l'on rencontre dans la clinique des problématiques narcissiques : l'urgence des retrouvailles avec l'objet dans la perception, par n'importe quel moyen, surtout l'emprise et les actes qui protègent de la douleur de penser, l'abolition de la temporalité, le « tout, tout de suite ... », la conjugaison au présent, l'impossibilité d'attendre et donc de se projeter, la répétition, l'illusion sans cesse remise en scène ».

Et si finalement pour le chercheur le seul désir d'apprendre et de découvrir pouvait suffire ? Partout ailleurs que la société ait de la considération pour ses chercheurs ! Quelques-uns y trouveraient le

---

<sup>4</sup> Le Cercle de Vienne éditera un manifeste qui vise à s'opposer à la métaphysique heideggerienne : *La conception scientifique du monde* (1929) - [L2-langage-19-20-cours.pdf](#) ([athenaphilosophique.net](#)). Le projet visait lui aussi à élaborer une méthode d'unification des sciences et à asseoir la suprématie des uns opposés aux autres.

<sup>5</sup> Terme qu'il reprend de l'abbé Sieyès (1789)

traitement de leur pathologie narcissique finalement bien humaine. À cet égard, le management des institutions de recherches scientifiques n'est guère différents de celui de toutes les autres. Il ne se soumet pas à sa propre transformation endomorphe. Le travail de la recherche au sein des institutions pose un gros problème qui est celui de la place de la Tiercéité qui aiderait à mieux définir la place de la recherche dans les institutions.

Rappelons que la vérification des inductions peut être envisagée dans la carré logique d'Aristote, qu'elle est suggérée par les travaux de de W.V. Quine<sup>6</sup> (2003, 2010) et de N. Goodman<sup>7</sup> (2006). En sciences de gestion, toutes les recherches empiriques se fondent sur des règles préconçues, ou se caractérisent par un flou méthodologique. Mieux vaudrait qu'elle s'articule sur l'expression canonique « notre recherche questionne... » qui impose le principe d'en reconnaître explicitement les limites, consécutivement de proposer un corps d'hypothèses mettant en perspective les constructions d'inférences, ce qui n'est possible que pour des recherches longitudinales. La preuve empirique est apportée à une seule condition, que l'induction ait conduit à élaborer un corps d'hypothèses et par conséquent à soutenir une monstration. Mais il se trouve que dans de nombreux cas, les hypothèses sont posées a priori quand la recherche fait intervenir un cadre de référence théorique, sans qu'elle ne soient solidement justifiées. Cette discussion cerne le problème de l'induction : Limites de l'observation à partir de cas particuliers ; présupposés relatifs à la généralisation. Toutes inférences doivent être envisagées non sur des présuppositions, mais sur l'observation effective, à savoir l'expérimentation, ce qui impose des recherches longitudinales en sciences humaines et sociales comme en sciences de la nature.

**Pour conclure :** LE CONSENTEMENT EST SUPPOSE ECLAIRE. Mettons en perspective le débat empêché sur les catégorisations.

Évidemment, il y a des acteurs qui ont consenti ou consentent. Mais il est aussi un discours du « semblant ». Il apparaîtra peut être un jour que le sujet des catégorisations, dans la discipline du management a fait l'objet d'une ignorance stratégique (M. Girel, 2017), tant les discours canoniques à leur propos brouillent le réalité de leur impact. Notamment, ils ne font l'objet d'aucune recherche relativement à la démobilisation des enseignants-chercheurs quand à leur participation aux colloques désormais discriminées également.

Préalablement, relativement aux classements des publications, les acteurs consentent ou se résignent. Étrange ! Le lecteur peut trouver sur Wikipédia l'historique du classement des revues scientifiques : [Classification des revues scientifiques — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#). Les chercheurs seraient prisonniers d'une course à la publication<sup>(8)</sup>.

Ne serait-il pas suffisant que les chercheurs justifient de leur production scientifique, sans qu'il y ait besoin de développer une industrie mondialisée de la catégorisation, du classement, de la mesure bibliométrique et de la mesure d'impact, et autres artefacts ? L'effet est, à dessein, que la publication cite (coopte !) peu ou prou les mêmes références... ce qui engendre de nouvelles formes d'entre-soi... et de nouvelles formes de chaîne d'influence... Les articles publiés dans des revues à faible taux d'impact, moins prestigieuses, sont dévalorisés. Le résultat est que les évaluations en réduisent la fiabilité... est-il écrit dans Wikipédia... dont l'article stipule que l'évaluation par un comité de lecture reste la meilleure formule. La section 37 (Économie/Gestion) du CNRS a décidé de ne plus actualiser la catégorisation des revues en juin 2020. Les classements ne seraient que des appréciations indique le président de la Section 37 du CNRS. « *Dans le contexte national et international de mise en œuvre des politiques publiques de la science ouverte et en accord avec l'engagement de la recherche signé et mis en œuvre par le CNRS, la décision a été prise de renoncer à toute forme de*

---

<sup>6</sup> Quine W. V. [2003 (1951)], « Deux dogmes de l'empirisme », in *Du point de vue logique. Neuf essais logico-philosophiques*, Vrin, 256 p.

Quine W. V. [2010 (1960)], *Le mot et la chose*, Flammarion, 416 p.

<sup>7</sup> Goodman N. (2006), *Manières de faire des mondes*, Gallimard, 240 p.

<sup>8</sup> Andersen Marchman, M, Landres, X et Ebbe Juul Nielsen, M, « *Les chercheurs sont prisonniers d'une course à la publication* », *Le Monde*, 2011

*classement de revues en économie et en gestion* » (Source : Site RSG)<sup>9</sup>. Le HCERES (SHS 1 Économie-Gestion) en souligne simplement les difficultés compte tenu des dissensions<sup>10</sup>. Pour la FNEGE, il s'agirait d'un reflet le plus exact possible !

Le second sujet d'actualité en management serait désormais celui de la catégorisation des colloques qui définirait les colloques qui seraient de bonne tenue ! La sélection définirait des critères de qualité a priori, indépendamment de la qualité des communications ! Étrange ! Depuis 2017, nonobstant les efforts accomplis pendant les années 2020 et 2021 en raison de la situation sanitaire (La Covid 19), les chercheurs maintiennent encore leur participation dans les colloques à impact fort, mais désertent les colloques secondaires... La recherche scientifique est-elle gagnante ? Cette démonisation est pernicieuse, mais le redressement de la situation reste velléitaire...

Un colloque de classe C - relativement aux classements A+, A, B, Non Classé - serait-il moins bon ou de moins bonne tenue sur le plan des critères de sélection des travaux et quand à leur qualité ? [Qualité scientifique, audience relative eu égard au champ spécifique, équilibre thématique, qualité du dossier de l'appel à contributions]. La validité des normes (de définition des critères) relativement aux contenus scientifiques, est-elle suffisamment questionnée et débattue ? Quel est l'impact d'une catégorisation ? Évidemment que dans un colloque de grande taille, il y a un taux de rejet plus important et que celui-ci accueille un plus large éventail de travaux. La gamme des travaux proposés y est large et moins profonde, tandis qu'elle est plus étroite et plus profonde dans les colloques plus spécialisés...

Quelles est la réalité lorsqu'on lit dans un dossier à l'étude (discipline des mathématiques): Cette proposition de classement pourra être utilisée pour établir la liste des colloques financés par xxx ainsi que pour les dossiers... tandis que dans le même temps le discours au cours d'un colloque récent (discipline des sciences de gestion) auquel l'auteur de cette communication participait, un débat sur ce sujet le nie ? Duplicité !

IMPACT SUR LE TERRAIN : Le consentement ne serait-il qu'une construction sociale biaisée permettant d'obtenir une discipline des adhésions et des comportements, un faux consentement à défaut d'un vrai consentement, quoique des acteurs questionnent celui-ci ou ne laissent à désirer qu'un assentiment ? Mais il y a aussi une autre réalité relative à d'autres enjeux pris en compte par les acteurs agissant en « marginal sécant ». Tout cela est bien légitime évidemment... Cependant les stratégies peuvent se révéler pernicieuses et source de confusions...

L'individu peut être facilement tenté de composer une représentation du monde commode mentalement plutôt que vraie (G. Bronner, 2021) (Graphique n° 1)

La discipline lisse l'incertitude et l'indétermination. Les logiques de construction sociale du consentement sont à démystifier. Espérons que l'Académie des Sciences Morales et Politiques se saisira de ce sujet...

## **Bibliographie**

- Bensidoun B. (2013), « L'avenir d'une désillusion », *Revue Empan*, Vol. 4, n° 92, pp. 32-38
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.

---

<sup>9</sup> Motion du 04/12/2020 : Le CNRS Section 37 renonce au CLASSEMENT EN SCIENCES DE GESTION - La Revue des Sciences des Gestion - LaRSG.fr

<sup>10</sup> Hcerès : [hceres 2021 liste domaine shs1 economie et gestion.pdf](#)

- Bonnet D. (2017). « Énantilogie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éd. L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantilogique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bouquet C. (2021), « Consentement et contrainte : Des notions polysémiques », *In* M. Michon (Dir.), *Revue La vie sociale*, Éd. Erès, Vol. n° 1, n° 33, pp. 13-27
- Bronner G. (2021), "Pourquoi l'éducation n'empêche pas les croyances". *Polytechnique Insights. La Revue de l'Institut Polytechnique de Paris*. Article consulté le 10/10/2022 04 :35 - Pourquoi l'éducation n'empêche pas les croyances - Polytechnique Insights (polytechnique-insights.com)
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Desprès C. (2020), « Paradoxes du consentement éclairé en sciences humaines et sociales », *Médecine palliative, Soins palliatifs et éthique, Bulletin du Cancer*, Elsevier, Vol. 19, Issue 6, pp. 336-342 - Paradoxes du consentement éclairé en sciences humaines et sociales - ScienceDirect
- Comte A. [2013 (1852)], *Cathéchisme positiviste ; édition 1891*, Hachette Livre BnF, 458 p.  
Auguste COMTE (1852), CATÉCHISME POSITIVISTE. ou SOMMAIRE EXPOSITION DE LA RELIGION UNIVERSELLE EN ONZE ENTRETIENS SYSTÉMATIQUES entre une Femme et un Prêtre de l'HUMANITÉ (uqac.ca)
- Freud S. [2019 (1927)], *L'avenir d'une illusion*, PuF, 176 p.
- Girel M. (2017), « Ignorance stratégique et post-vérité », *Revue Raison présente*, Vol. 4, n° 204, Éd. Union Rationaliste, pp. 83-96
- Goldsmith J et Laks B. (2019), *Aux origines des sciences humaines. Linguistique, philosophie, logique, psychologie – 1840-1940*, Gallimard, 1007 p.
- INSA-Lyon(23 Mars 2022), « Le doute n'est pas un obstacle à la démarche scientifique mais l'une de ses composantes » | Lyon INSA (insa-lyon.fr) – Article consulté le 10/10/2022 04 : 40
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Larue-Tondeur J. (2011), *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la poésie*, Lambert-Lucas, 340 p.
- Lewin K. Z. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, *In* <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. Z. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Mijolla-Mellor (de) S. (2004), *Le besoin de croire. Métapsychologie du fait religieux*, Dund, 304 p.
- Popper K. [2007 (1935)], *La logique de la connaissance scientifique*, Payot, 480 p.
- Green A., O.F. Kernberg & Al. (2000), *L'avenir d'une illusion*, PuF, 176 p.
- Kuhn T. [2008 (1962)], *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 288 p.
- Laplanche J. (1999), « La psychanalyse comme anti-herméneutique », *Entre séduction et inspiration* (1992) : l'homme, Recueil d'articles, PuF, Quadrige n° 287, pp. 243-261, 338 p. - Entre séduction et inspiration : l'homme, de Jean Laplanche, Paris, PUF, coll.« Quadrige », 1999, 338 pages. (erudit.org)

- Ricœur P. (1986), « La psychanalyse confrontée à l'épistémologie », In *Revue Psychiatrie Française : Entre théorie et pratique - Fonctions de la pensée théorique*) N° spécial
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- Savall, H. & Zardet, V. (Coord.) (2021), *Traité du management socio-économique: Théorie et pratiques*. Éd. *ems*, 1312 p.





## Se défendre de l'incertain, ne pas consentir sans résister ?

Emmanuel DIET

Psychanalyste, Psychologue

Agrégé de philosophie

Docteur en psychopathologie et psychologie clinique,

Analyste de groupe et d'institution,

Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

Le Monde du « capitalocène » est aujourd'hui à l'agonie, et malgré tous les dénis, il est pour la première fois possible que l'effondrement de cette figure historique de la civilisation humaine mette définitivement en péril l'oecumène et jusqu'à l'existence même de l'humanité. L'anomie et le chaos, à différents degrés et sous différentes formes, viennent attaquer les organisateurs psychiques et culturels, ce qui fait lien et société. Les logiques néolibérales refusent et disqualifient l'autorité de la parole, l'altérité de l'interlocuteur et l'antériorité de l'Histoire (J.P. Lebrun). La casse programmée des institutions, de l'institué et de l'instituant, la déstabilisation des conteneurs et repères symboliques, le refus des limites et des différences sont à l'origine d'un Malêtre (R. Kaës) généralisé qui touche les sujets, les groupes, les organisations et les états désormais soumis au totalitarisme économique et à l'emprise du numérique.

Malgré des différences qu'il serait absurde et dangereux d'effacer, les modèles politiques et idéologiques, dans leur complexité, sont, au-delà des apparences, des avatars de la matrice capitaliste qui, sous sa forme libérale ou étatique, définit le (dés)ordre du monde : logiques du profit, corruption, népotisme, aliénation et exploitation se retrouvent aussi bien dans les sociétés préservant une démocratie relative que dans les états totalitaires et dictatoriaux ou les sociétés théocratiques ou intégristes... Sans oublier l'emprise mondialisée du numérique, grand organisateur du terrorisme de la surveillance et de la délation, des nouvelles propagandes et des normalisations « soft » ou cyniques.

La confrontation agonistique de ces différents modèles en lutte pour la domination du monde déstabilise jusque dans les psychès individuelles les références, les valeurs et les repères nécessaires à la vie psychique et sociale. Médias et réseaux sociaux font disparaître l'idée même de vérité au nom du droit à l'expression et l'horizontalité égalitariste s'érige, en toute imposture, en norme démocratique. La culture elle-même se trouve désormais en déshérence, voire en décomposition, la disqualification de la tradition et de la transmission par le consumérisme et le profit, la vulgarité et la démagogie valant comme « preuves » de créativité. En réalité, les séductions incestuelles et les incitations à la toute-puissance ne peuvent préserver les sujets de l'anxiété et de l'angoisse, la crise des générations (G. Mendel) met les liens familiaux, professionnels et sociaux en péril, et le dialogue intergénérationnel (Claparède et Donck) devient aporétique, faute de reconnaissance de la nécessité structurale de la place d'exception (J. P. Lebrun).

Les attaques sur les liens et la pensée se banalisent dans la prolifération des algorithmes et l'imposture des réseaux sociaux, le foisonnement communicationnel recouvrant l'inanité et la destructivité des avatars de l'idéologie dominante qui s'impose comme la définition d'une « réalité » sans manque, négatif ni complexité, la norme et la référence de ce qui doit être pensé, dit ou fait. Bien entendu, le heurt inévitable entre des croyances et des certitudes opposées quoique complémentaires, engendre la plus grande confusion et la recherche éperdue de solutions simples et fiables : avec la disqualification du politique, la débilité de la « pensée positive », les groupalités sectaires, le pragmatisme acéphale ou le formatage numérique sont là pour faire taire les angoisses et les interrogations des citoyens et des sujets. Les paradigmes totalitaires qui ont infiltré y compris les démocraties libérales, notamment par les modèles de gouvernance (« Führung ») et de management, issus de la matrice nazie (A. L. Diet, Y. Chapoutot) constituent dès lors une tentation pour les collectifs en déshérence.

Précisément parce qu'elle a des vertus apocalyptiques, la catastrophe en cours dévoile l'imposture des politiques, la perversité des gouvernances et l'inanité des idéologies de la postmodernité. Parce que l'effondrement a déjà eu lieu (R. Gori), répétitions traumatiques et retour du déni font ressurgir l'anxiété et les angoisses jusque-là relativement contenues, régulées ou refoulées. Lorsque les sujets et les groupes désertés des cadres et métacadres qui les structuraient et les contenaient se trouvent, sans secours ni recours confrontés à la Hilflosigkeit qui les livre à l'emprise de Big Mother (M. Schneider) la complexité, les contradictions et les conflictualités du réel sont autant de terrifiantes menaces.

Dans ce contexte, la soumission (prétendument !) volontaire comme servitude désirée (E. De La Boétie) se trouve aussi bien louée que villipendée parce qu'elle signe l'adhésion à l'ordre des choses et prétend définir la réalité sans manque, conflit ni négativité. De fait, un tel consentement est illusoire et naïf, car il repose sur une méconnaissance radicale des conflictualités sociales, sociétales et culturelles toujours présentes dans l'intrapsychique, l'intersubjectif et le transsubjectif qu'aucune allégeance ou aliénation ne permet d'effacer tout-à-fait... Dans tous les sens du terme, et de multiple manière, le sujet de l'inconscient résiste, pour le meilleur et pour le pire, aux tentatives de normalisation, d'écrasement ou de liquidation auxquelles les pouvoirs politiques, religieux ou économiques veulent toujours le soumettre par peur du vide, du manque, mais aussi des dynamiques du désir et de la pulsionnalité.

En réalité, les billevesées libertariennes, les utopies dystopiques, les éruptions victimaires et les protestations émotionnelles ne sont rien d'autre que les bruyants symptômes du désordre qu'elles prétendent dénoncer. Elles instaurent au nom de la légitime critique du patriarcat le règne sans partage d'une incestualité meurtrière, la récusation des différences des sexes, des générations et des cultures et l'abolition de toute hiérarchie symbolique. La confusion des places, des registres et des logiques dont le consumérisme néolibéral est l'organisateur méconnu est à l'origine d'une violence sans frein ni limite à laquelle les citoyens et les sujets sont censés se soumettre et consentir avec réalisme et résignation.

Mais les gadgets du nouveau management, les élucubrations du New-Age, les fredaines des nouvelles spiritualités ne peuvent éviter l'insistance de la violence sociale et sociétale, l'emprise barbare de l'économie sur le lien social, l'horreur quotidienne de la pauvreté et de la précarisation des plus démunis, ni faire oublier l'arrogance et le cynisme des dominants... Malgré le déploiement des cryptomes (E. Diet) et des fake-news, malgré les discours moralisateurs, les leurre publicitaires et les propagandes médiatiques la souffrance au travail et le malaise ressenti dans les liens et la difficulté de penser empêchent l'investissement suffisamment serein d'un possible avenir.

La mélancolisation du lien social (O. Douville) et les déliaisons qui affectent les liens et les institutions sont à l'origine d'une anomie généralisée et produisent des incertitudes délétères créatrices d'angoisses, de sidérations ou de régressions qui menacent la vie psychique des sujets et leurs capacités créatives. La diffusion du néoparler des novlangues (G. Orwell), des acronymes opératoires, la disqualification de la parole et du récit (R. Gori) mais aussi de la langue de la culture savante et commune font que manquent les mots pour dire et penser ce qui advient dans l'immédiateté des effractions numériques et la débilite idéalisée des réseaux sociaux, de leur violence et de leur vacuité. La destruction des repères, des cadres et enveloppes symboliques menace directement la capacité de penser, redouble les inégalités et les conflits de classe, rend impossible la métabolisation et l'élaboration des événements traumatiques, empêche d'identifier l'origine, le sens et le contexte des destructivités à l'œuvre.

Qu'elle prenne la forme du gel ou de la liquéfaction (S. Resnik), la pulsion de mort impose ses logiques et son économie dans l'évidence aveuglante de la catastrophe anthropologique méconnue. La bêtise consumériste se trouve relayée par les délires complotistes, les folies de surveillance et de délation, les haines et les phobies de l'altérité, les croyances les plus régressives ou les utopies les plus déréelles... Le chaos cognitif et émotionnel créé par l'anomie, souvent exacerbé par la persistance et le redoublement des causes qui l'ont engendré ou instrumentalisé (par exemple, algorithmes et procédures (A.L. Diet)) sidère les sujets parce qu'il entre en résonance avec les blessures, les failles et les conflits qui les constituent dans leur identité, mais aussi parce qu'il récuse

les incorporats (J.C. Rouchy) et les habitus (P. Bourdieu) structurant leur personnalité modale ( G. Devereux), construisant leur rapport à eux-mêmes, aux autres, à l'ensemble et au monde. Or, il n'est pas possible de consentir à l'immonde (J.P. Lebrun), ni d'y faire face sans régresser à des positions psychiques archaïques telles que la clinique psychanalytique contemporaine permet de les identifier (E. Diet, D.R. Dufour, J.P. Lebrun).

Il est ici pertinent d'évoquer les défenses que les sujets, les groupes et les organisations et même les sociétés mobilisent lorsqu'ils se sentent menacés. Bien entendu, ces mécanismes sont toujours complexes, fluctuants et susceptibles de transformation et d'évolution. Ils ne sont pas sans évoquer l'illusion groupale (D. Anzieu), les tonalités émotionnelles de base (relation duelle, dépendance, combattre- fuir) de W.R. Bion, ou les dimensions de l'idéologie conceptualisées par R. Kaës. Faute d'étayage possible sur l'autorité d'un symbolique institué suffisamment fiable, les sujets, entre doubles contraintes, paradoxes, situations oxymoriques et attaques perverses, ne peuvent investir de manière critique les injonctions, les prescriptions et les proscriptions qui s'imposent à eux. Ils se trouvent dès lors, accablés par l'angoisse de la déréliction, condamnés à des fuites, des soumissions (E. Diet) des résignations ou des révoltes sans issue. Bien sûr, les sujets mobiliseront préférentiellement les stratégies défensives qu'ils auront intériorisé dans leurs groupes d'appartenance ou sous la pression de l'idéologie dominante pour résister ou consentir, fuir ou combattre les discours, les pratiques et les préconisations auxquels ils seront confrontés. Les valeurs de l'Idéal du Moi et du Surmoi, la force du Je désirant, la qualité des liens d'appartenance s'avèreront ici décisifs pour définir les destins du collaborateur, du planqué ou du résistant, quel que soit par ailleurs le nécessaire maintien des complexités subjectives et la conscience de l'urgence à survivre présente dans les situations extrêmes.

Face à l'angoissant désordre d'un monde dans une incohérente et mortifère dérive, diverses sont les postures que peuvent adopter les sujets et les groupes.

- La première et la plus banale est celle du refoulement, de la banalisation, du désinvestissement et de l'évitement phobique de ce qui déplaît ou fait peur comme lorsque nous annulons les sentiments d'horreur ou d'indignation que suscitent en nous les nouvelles du monde.
- La deuxième posture est la tentative de maîtrise obsessionnelle de l'angoisse par la rationalisation, l'intellectualisation et la généralisation dans et par un discours neutralisé, dénué d'affect, d'empathie comme d'indignation, fort de morale et de grands principes. Quitte à effacer une partie de la réalité effective, et à produire de terribles retours des passés sous silence, les procédures visent à supprimer l'incertitude en réduisant le réel à ce que les algorithmes ont sélectionné pour en assurer la maîtrise.
- Plus violente et radicale est la position paranoïaque, pleine de haine, d'envie et de ressentiment dont les logiques persécutives soutenues par les mécanismes projectifs enchaînent persécuteurs et persécutés dans le déni du sens commun, les certitudes sans faille d'un discours totalitaire, sans reste, ne manque ni autre, l'affirmation complotiste, dans sa logique tautiste (L. Sfez) trouvant en elle-même le critère de sa prétention à la vérité et à la légitimité.
- Non moins destructrice que la logique psychotique de la paranoïa, la manipulation perverse, désormais organisatrice de notre civilisation, s'ingénie à détruire les possibilités mêmes de la pensée critique (P.C. Racamier) par la promotion de la séduction incestuelle, l'attaque et la récusation de toute autorité-et singulièrement de la figure du père comme tiers-(J.P. Lebrun), le refus de toute limite et de toute différence, la destruction de la fonction symbolique de la langue et le refus de toute position d'exception. Le clivage, la fétichisation du détail, le cryptome constituent l'évitement organisé de toute épreuve de réalité au profit d'un séduisant principe de plaisir érigé en norme de vérité. La publicité, les médias et les discours des politiques illustrent chaque jour le brouillage du sens et de la perception de la réalité qui, sous la promesse de la jouissance, nous condamnent à la bêtise et au Malêtre.

Ainsi donc, dans notre monde en décomposition, face à l'angoisse délétère qui met en pièces nos assurances et disqualifie les valeurs de la rationalité, la résistance doit s'organiser, étayée sur le collectif, l'art, l'amour et l'humour, comme une défense des Lumières, la réinstitution d'un

humanisme de combat. Car il serait lâche et criminel de consentir à faire de l'incertain la norme du présent et de l'avenir. Au contraire, étayé sur la raison critique et scientifique dégagée du scientisme et du fétichisme technologique comme des logiques du profit, il est possible, mais c'est un combat à soutenir, de donner au principe d'incertitude (W. Heisenberg), aux avancées de la physique quantique (Etienne, J.P. Vidal) et de la psychanalyse leur valeur paradigmatique pour affronter et penser les catastrophes qui nous menacent...

## **MANAGEMENT & PERVERSION**

### **LA DIMENSION PERVERSE DU MANAGEMENT**



Dolomites Montagnes, Italie - Photo gratuite sur Pixabay

#### **Le management, un paradigme anthropologique pervers**

**Emmanuel DIET**

Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution,  
Agrégé de philosophie, Docteur en psychopathologie et psychologie clinique,  
Rédacteur en chef honoraire de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

#### **Relation perverse et « transformations catastrophiques »**

**Mise en perspective pour le management des organisations et la conduite du changement.**

**Une étude de cas**

**Daniel BONNET**

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon



## La dimension perverse du management

L'entreprise et les situations de travail exposent les individus à des « risques psychosociaux », parmi lesquels le risque consécutif de l'emprise aux relations humaines dites perverses. L'un des facteurs de risque est l'exigence de la valorisation de soi dans des environnements de rivalité. La notion de perversion ne caractérise cependant qu'un jugement.

La notion de perversion a d'abord été envisagée par Freud comme une déviance sexuelle, caractéristique d'une protestation virile selon Adler. Selon cette perspective, la perversion questionne le rapport au désir. Lacan établit un rapport à la castration de l'Autre et au manque de l'Autre. Sont questionnées les caractéristiques peu ou prou pathologiques des mécanismes de défense. Le pervers est un sujet qui se dérobe à lui-même et qui porte le symptôme sur l'objet. L'enfermement inconscient du sujet fournit une indication se référant à la structure psychique perverse, opposée à la structure névrotique (courante) et psychotique, ainsi qu'à celle des états-limites.

Au sein des organisations, la perversion est en première approximation caractérisée par des comportements dits pervers questionnant la problématique du narcissisme dès lors que celui-ci comporte des traits exacerbés, par exemple le « moi grandiose » qui donne à voir la projection d'un idéal du moi et d'un « ego » qui en exacerbent les exigences, affectent l'estime de soi, ou a contrario sadique qui s'appliquent à faire mal dans ses relations avec autrui – soit que l'un ou l'autre peut engendrer des troubles narcissiques. La perversion induit des comportements toxiques. Pour établir ses relations, le pervers recherche et entretient des complicités dans ses relations humaines. Il scelle des contrats pervers qui affectent la qualité et l'efficacité du fonctionnement des organisations et de leur management.

C'est ce sujet, ainsi posé, que l'atelier propose d'aborder tant au fond, notamment dans un volet clinique, qu'au plan de ses implications managériales, d'une part, et de ses implications sociales et économiques, d'autre part. Consécutivement, le traitement du sujet invite à explorer les conditions de correction de ces situations auxquelles les directions managériales doivent être sensibilisées.

Le sujet sera traité autour d'une question de recherche centrale élargie au champ du management des organisations : Quel rôle et place le management joue-t-il à l'aune d'expériences managériales analysées par les travaux de recherche (chercheurs), mais également par les apports de professionnels (consultants) et d'experts (coachs, psychologues, psychanalystes...) ? Quelles relations entre histoires et Histoire ?

Quel(s) monde(s) le management produit-il et/ou promeut-il ? Sur quelles croyances ou valeurs repose-il ? Dans quels mouvements paradigmatiques, historiques et idéologiques s'inscrit-il ? Par quelles techniques le management se traduit-il ou se manifeste-t-il ? De quelles manières le management contribuerait-il à favoriser une société de perversion ordinaire ? Une société pathologique, pathogène et/ou délirante ? Dans quels délires le management contribuerait-il à nous faire entrer ? Avec quelles conséquences ou risques psychiques ? Par quels ressorts psychiques parvient-il à ces fins (à travers des injonctions paradoxales, le recours à une novlangue, l'enfermement objectif des individus dans des procédures... etc.) ? En tant que dispositif ou système social de perception du monde et des relations humaines, ainsi que d'orientation de l'action, que dire du management ? Dans les organisations privées, publiques, mais même bien au-delà dès lors qu'il convient de se situer dans le milieu intégral des relations humaines, comment la pratique et la diffusion du management se manifestent-elles ?

Que se passe-t-il ? Que pouvons-nous observer, entendre et en comprendre ? Quels éclairages la psychanalyse pourrait-elle apporter ?





# Le management, un paradigme anthropologique pervers

Emmanuel DIET

Psychanalyste, Psychologue

Agrégé de philosophie

Docteur en psychopathologie et psychologie clinique,

Analyste de groupe et d'institution,

Rédacteur en chef de la revue *Connexions* (Éd. Erès)

Pour le praticien de la psychanalyse, la perversion est une modalité psychopathologique du fonctionnement psychique qui se caractérise essentiellement par l'évitement de la castration, le déni de la différence des sexes et la récusation du désir et de l'existence de l'autre réduit au statut d'objet de l'emprise et de la jouissance du sujet pervers. Il s'agit d'une structure spécifique qui fait système avec celles de la névrose et de la psychose, mais dont les mécanismes demeurent mobilisables par tous les sujets. Si pour S. Freud elle est déviation de la libido qui, au lieu de s'organiser dans la génitalité et la « normalité », à partir de la référence œdipienne et de son dépassement se fixe et/ou régresse aux pulsions partielles de la sexualité infantile, prenant parfois la forme extrême de l'amour de la haine et de la haine de l'amour, elle apparaît comme incarnation du mal-voire du Mal radical. Au regard de la norme sociale et juridique elle doit justement être pensée dans ses mécanismes, ses réalisations symptomatiques et sa fonctionnalité et non réduite à l'objet exécration et excré d'une stigmatisation morale ancrée dans les certitudes projectives des normopathes...

Les variations historiques et culturelles des définitions des déviances et des transgressions doivent inciter à la prudence quant à la définition de la normalité sans pour autant que l'on puisse et que l'on doive s'interdire d'évaluer les discours, les pratiques et les comportements qui attaquent la pensée, le désir et la subjectivité, le sens et les liens. On se rappellera ici avec intérêt que S. Freud sut, en son temps, sortir l'homosexualité de sa stigmatisation psychiatrique et morale pour l'identifier comme un possible avatar de la libido ; et que la sidération désobjectivante dans le lien est le signal infallible d'une emprise perverse...

L'interrogation anthropologique est ici, dans le lien transférentiel, indispensable à l'interprétation de la clinique. Il convient d'abord de rappeler que la perversion polymorphe de l'enfance, l'horreur de la castration et la recherche de la jouissance sont le socle commun de notre humaine condition. Que dans leurs modalités sexuelles comme narcissiques, les positions et stratégies perverses sont aussi, et peut-être d'abord, non seulement des avatars de l'incestualité, mais aussi des régressions d'ultime recours devant la menace de l'effondrement psychotique dans les situations extrêmes. Il importe donc de savoir distinguer si elle est de structure, de défense ou d'occasion. Il est pour cela nécessaire de reconnaître dans la haine et la violence des composantes essentielles de la vie psychique et de toujours penser ensemble les destins d'Eros, Thanatos, Logos et Anankè dans leurs conflictualités et leurs interactions...

Ignorant de la culpabilité qu'il récuse pour lui et, projette sur les autres et peu sensible même à la honte puisqu'il n'y a pas d'autrui qui compte pour lui, le sujet pervers, même en souffrance, est rarement demandeur d'une écoute et d'une aide qui pourraient mettre en question les certitudes de son fonctionnement opératoire et la jouissance de sa position de maîtrise. Et pourtant, il faut oser penser que l'économie perverse domine aujourd'hui les fonctionnements subjectifs, la logique des liens et la structuration de la vie sociale, culturelle et économique et qu'elle ne saurait être simplement identifiée à une inhumaine et monstrueuse barbarie. C'est dans sa complexité et dans les conséquences de ses agirs qu'elle se révèle et se trahit comme une possible figure de notre humanité et de l'essentielle anormalité du parlêtre pulsionnel.

Même si la perversion narcissique tend avec la pensée opératoire à devenir non seulement un syndrome ethnique mais l'organisateur méconnu de la postmodernité libérale, si manipulation, chantage et harcèlement, se banalisent en méthodologies managériales, il est nécessaire dans

l'anomie contemporaine et l'effondrement civilisationnel en cours, d'oser, au-delà des sujets et des groupes problématiques, reconnaître la perversion comme organisateur méconnu de nos sociétés en crise. Mais quand elle fait système, elle a toujours l'élégante séduction et l'impudente arrogance de Don Giovanni...ou la trouble ambiguïté du Dr Jekyll. Et trouve désormais jusque dans le droit positif une très paradoxale reconnaissance de sa récusation de toute limite...

La transgression banalisée s'impose comme l'évidence d'une normalité « naturelle », enfant merveilleux de la liberté, de la science et de la démocratie, annonce du progrès et du bonheur à venir. Elle fascine le sujet normalement névrotique, pris dans ses conflits, ses angoisses et sa culpabilité. Et lui offre, en opposition aux affres du désir et aux tourments de l'incertitude et du manque, l'illusion jouissive d'un monde du plein et de la maîtrise opératoire, la béatitude imbécile d'une totalisation sans histoire ni conflit, d'un fonctionnement agentique efficace et rentable, dont la desubjectivation et la déshumanisation sont les moyens et la finalité.

Les pratiques discursives et pratiques de la mondialisation libérale sont à l'origine de souffrances sociales et psychiques désormais repérables dans l'anomie géopolitique et les conflictualités économiques et idéologiques qui opposent les grandes puissances en recherche du leadership mais touchent désormais les sujets dans leur vie quotidienne, leur pensée et leurs affects. Dictatures, technostuctures, théocraties et empires technologiques-notamment numériques-viennent remettre en question les naïvetés démocratiques au nom de l'efficacité, de l'ordre et du profit. Dans l'effacement de l'histoire et de toute contextualité, le soupçon et la délation, la surveillance et l'évaluation, les catégorisations, les disqualifications et discriminations, sont autant de moyens par lesquels les nouvelles gouvernances imposent aux sujets la soumission à un ordre nouveau qui prétend formater leur psychè, structurer leurs liens et définir pour eux le bien et le mal, le prescrit et le proscriit, le vrai et le faux...Sous la bénigne apparence d'une toujours souhaitable progression démocratique, s'instaure un totalitarisme « soft » par la rencontre inédite de la numérisation du monde et de la servitude volontaire programmée par l'idéologie dominante.

Etayés sur les procédures, les mécanismes de l'emprise, soumis mécaniquement aux logiques du profit, et aux diktats de l'I.A., procèdent, avec toute la discrétion et l'efficacité des processus sans sujet, à la destruction programmée des structures intermédiaires et des cadres et métacadres psychiques et sociaux. Acédie, burn-out, psychosomatoses et dépressions doivent être ici l'objet d'interprétation généalogique osant interroger l'origine et le sens des symptômes sans se contenter d'une psychologisation moralisante faisant des victimes du système les auteurs de leur propre malheur. Mais aussi convient-il d'interroger, dans le Malêtre contemporain, ce qui insiste et se répète, ce qui organise dans le silence des méconnaissances obligées la destructivité perverse au sein des organisations et des entreprises du capitalisme paradoxant.

De Taylor au Newmanagement, le management dominant s'inscrit dans une matrice perverse désormais parfaitement identifiée et documentée par les historiens et chercheurs en sciences humaines. Au regard de l'histoire, la progressive levée des dénis concernant les origines et l'organisation des gouvernances managériales transforme, pour ceux qui osent et peuvent encore penser la perception de la réalité effective du « Brave New World » ... En référence à « 1984 », à « La ferme des animaux », « A l'œuf du serpent » et au « fils de Saul », à « La firme », à « La syndicaliste », on peut identifier la complémentarité des totalitarismes se construisant et se structurant selon trois organisateurs idéologiques hérités d'un passé toujours présent sous de plus bénignes apparences. Nous savons désormais les complaisances et les complicités de l'industrie capitaliste libérale ou étatique, des idéologies totalitaires et des églises avec les pouvoirs racistes et génocidaires. A l'Orient comme à l'Occident, au Nord comme au Sud, la mondialisation économique et numérique se développe sur la transmission méconnue - ou déniée ? - d'une barbarie innommée mais omniprésente dans l'anomie géopolitique et l'effacement de l'histoire...Celle du système idéologique nazi...

Au moment où les xénophobies, les racismes, les homophobies, les intégrismes, les génocides et persécutions religieuses et politiques, la haine de toutes les différences et singulièrement du féminin, font ressurgir dans l'anomie généralisée aussi bien les plaintes victimaires et leurs errances communautaristes et les délires complotistes que les très réactionnaires solastalgies idéologiques des

adorateurs d'un patriarcat obsolète, se découvre peu à peu ce qui insiste, se répète et se transmet en silence dans la structure et la dynamique impensées de la technostucture mondialisée. Aussi nécessaires et légitimes qu'elles soient le plus souvent, les « libérations de la parole » fonctionnent généralement dans l'immédiateté émotionnelle d'une protestation cryptomique masquant les véritables origines, causes et enjeux des souffrances et des violences constatées et subies. La dramatisation du symptôme, la dénonciation des brutalités, harcèlements et abus constatés permet paradoxalement, notamment par la mise en scène médiatique, d'éviter l'interrogation de ce qui les produit et organise.

De fait, il s'agit désormais d'oser reconnaître et identifier dans les logiques de la technostucture qui préside au devenir du Management dans ses différentes variantes historiques et culturelles, le passé sous silence innommable et innommé des slogans nazis désormais aseptisés et banalisés en de plus modernes formulations dans le contexte de la mondialisation libérale : *Ein Reich, ein Volk, ein Führer ; Arbeit macht frei. ; Kraft durch Freude...* Il est désormais avéré et documenté que les vainqueurs ont, sans scrupules, intégré à la libération, les entreprises notamment industrielles, les cadres, les scientifiques, les ingénieurs, les politiciens, les méthodes et les discours du 3ème Reich, que les démocraties, les industries, les églises et les universités, notamment par peur du communisme et par intérêt économique et politique, ont voulu fermer les yeux sur les compromissions, les trahisons et les lâchetés de « l'élite ». Et maintenir, quoiqu'il en coûte et sans partage, une certaine vision du progrès dont les écoles de commerce se sont faites, volens, nolens, les prophètes et les thuriféraires pour (re)créer un monde dont M. Heidegger soit le philosophe, F. Céline l'écrivain, K.G. Jung le thérapeute, le gardien de l'ordre, M. Papon, le musicien H. Karajan, et l'espace un nouveau champ de jeu pour Von Braun. Ces gens n'étaient évidemment pas dépourvus de talent, et, bien entendu, en symétrie, une même chasse aux compétences s'est trouvée mise en œuvre à l'est...

Faute de grand récit référentiel unificateur et pacificateur, on assiste, avec la casse des cadres et métacadres psychiques et culturels, au retour régressif de toutes les croyances les plus obscurantistes et à la recherche de certitudes communautaires, de rituels d'appartenance, de marques de reconnaissance et de gratifications narcissiques. Faute de médiation symbolique, la lutte de tous contre tous devient la règle non dite mais agie au quotidien des liens intersubjectifs, et singulièrement dans les organisations et les relations de travail. Dans ce contexte, l'évitement de la rencontre, du débat et de la discussion est directement producteur du retour de ce qui a transformé le malaise dans la civilisation en malêtre dans l'anthropocène.

Sans négliger la complexité des situations, la diversité des stratégies et des investissements, les ambiguïtés et les ambivalences à l'œuvre dans les procédures et processus de gouvernances, et à condition de ne pas confondre la carte et le territoire, l'idéal-type et ce qu'il permet de penser, il est possible de trouver dans la culture nazie, reprenant le modèle taylorien, l'antisémitisme fordien et la propagande inventée par E. Bernays, la matrice méconnue du management et sa très problématique généalogie... Secret de famille bien gardé par les maîtres des modernes gouvernances. Mais qui ne saurait en aucune manière autoriser l'oubli ou la banalisation des crimes contre l'humanité et les horreurs de la Shoah...

Les slogans nazis, réalisés dans tous les totalitarismes et les groupes sectaires, se retrouvent discrètement réinvestis dans le paradigme managérial comme évitement pervers de la castration et de l'Œdipe.

Dans la lutte de tous contre tous qui oppose les sujets, les groupes, les organisations et les cultures, il est besoin de rassembler les ennemis dans le partage unifiant d'une même référence aux logiques du profit et l'adoration du Grand Marché. Dans le même temps que chaque entreprise s'identifie dans sa « culture » propre et institue ce faisant le peuple de son royaume, son ennemi, et la violence acéphale des petits chefs formatés aux procédures désobjectivées et désobjectivantes, les maîtres de l'ordre digital, technocrates autistes ennemis de toute humanité résistant à l'opérateur robotique, construisent en silence- ou bruyamment- la domination absolue des processus sans sujets comme métacadre mondialisé, et figure d'un supposé progrès. Ils visent, dans le délire transhumaniste, à liquider la subjectivité, l'histoire et la culture dans leur pluralisme pour promouvoir un univers sans différence, conflit ni désir : entièrement soumise à leur volonté de puissance, pure organisation

machinique dont la gestion serait confiée aux algorithmes chargés d'évaluer, de noter et de sanctionner les comportements, les discours et les pensées à l'aune du programme de l'I.A. de référence. Les outils numériques, les méthodologies sectaires et les milliards que possèdent les nouveaux maîtres du monde définissent ainsi un Ordre Nouveau : un peuple agentique, un empire opératoire, un chef omniprésent et tout-puissant-mais humain, robot ou algorithme ? Big Brother est-il réel ou virtuel ?

Pour que le système fonctionne, il faut bien entendu qu'un discours suscite l'adhésion, voire l'enthousiasme de foules qu'il s'agit de mobiliser au service des grandioses projets de maîtrise et d'emprise. Le sentiment d'appartenance, l'engagement dans l'œuvre commune, l'admiration /soumission à l'égard du chef sont les bases de l'adhésion minimale permettant à l'économie et à la dynamique managériales de mobiliser les sujets. Il y a donc là à considérer la séduction et les idéalizations qui donnent son effectivité à la gouvernance.

Pour le chômeur ou le précaire, le travail rend libre : indépendance financière et dignité sociale sont garanties par l'emploi. Mais bien entendu, comme il se voit dans les cas de dégraissage, de licenciement économique ou « disciplinaire », le travail est aussi moyen de pression, ramenant le sort des salariés à une variable d'ajustement. Si le travail qualifié peut être source de satisfaction narcissique et de fierté professionnelle, la déqualification et la disqualification, la menace de licenciement ou de rétrogradation, la mise au placard, sont autant de violences trop souvent systématiquement intégrées aux méthodologies managériales héritières du cynisme états-unien. Individualisme forcené et mise sous terreur, délocalisation, reengineering et changement de poste et de responsabilité peuvent certes être aussi des promotions des encouragements et des reconnaissances.

Mais le plus souvent, comme il s'est vu avec le travail à domicile, le télétravail ou l'open space, ce qui est présenté comme progrès et libération se traduit dans les faits par de nouvelles charges et modalités de travail, et notamment grâce aux algorithmes et à l'I.A. par un redoublement extrêmement persécutif des contrôles et des surveillances, une différenciation des espaces privés et professionnels, une abolition des limites du temps de travail. L'appel à l'excellence, au défi d'impossibles challenges, les contraintes imposées à d'irréalisables tâches présentées comme de passionnantes missions, toutes les modalités paradoxales de la séduction narcissique flattant les sujets ou les équipes pour qu'ils investissent l'impossible comme leur devoir et se retrouvent au bout du compte, honteux, coupables et impuissants comme s'ils avaient failli à leur devoir sont à l'origine de l'acédie, des burn-outs, des psychosomatoses et parfois des autolyses provoqués par la mise en œuvre de stratégies managériales perverses dans le cadre du capitalisme paradoxant ...

Face aux risques psychosociaux engendrés par la technostucture et la perte du sens, et aux craintes de révolte ou de décrochage, réactions à la violence de son emprise, le management mobilise toutes les ressources de la séduction narcissique. Entre menaces et flatteries, les appels au soi grandiose, les promesses consuméristes, les fausses consultations et réunions du faire-semblant, les mises en rivalité visent à produire des fantasmatisations obligées d'une vie vouée au bonheur et à la réussite personnelle et professionnelle. Les billevesées du New-Age et les charlatans de la postmodernité envahissent le marché du bien-être : méditation, yoga, sophrologie, développement personnel, nouvelles thérapies et spiritualités de bazar envahissent la formation continue et le bonheur se vend comme une valeur ajoutée à la vie en entreprise. A la désubjectivation opératoire et au harcèlement méthodique vient désormais se conjuguer l'infantilisante régression des moments de bonheur programmés pour empêcher toute conscience des maltraitances et de l'aliénation quotidiennes et assurer l'adhésion et l'assujettissement à l'individualisme libéral dans le déni de toute dette et de tout lien.

La métaphore et le discours guerriers s'imposent dans l'organisation et les groupes et structurent rivalités et collaborations, le manager persécuteur étant le plus souvent aussi la victime du système qu'il promet. Le triomphe maniaque et sa dose de dopamine font de la joie la force des vainqueurs. L'illusion d'une synergique communion permet d'instituer une communauté de déni apte à soutenir les combattants et à effacer les souffrances et les humiliations imposées dans l'exécution de la tâche primaire. Comme dans les troupes spéciales ou les groupes sectaires dont les méthodes ou les

discours font référence, l'identification à l'entreprise, l'adhésion-et plus souvent encore- l'adhérence fusionnelle à son image et à son projet, la fusion dans le collectif, sont à l'origine d'une exaltation qui ne laisse aucune place au doute ou à la critique. L'imaginaire de l'équipe et son idéalisation comme groupe d'appartenance de référence, consacrent dans l'illusion groupale la force que donne l'enthousiasme à ceux qui renoncent à penser pour exécuter la tâche qu'on leur prescrit comme un devoir et une mission.

Inscrit dans les logiques totalitaires qu'il perpétue en de plus modernes réalisations, et de très libérales apparences, le paradigme managérial, héritier des secrets de famille qui ont lié le capitalisme à l'idéologie nazie fait du déni pervers l'organisateur de son fonctionnement. Il exclut de l'analyse et de la réflexion l'existence de l'autorité symbolique, de l'altérité et de l'antériorité pour promouvoir la gestion de l'opérateur, la répétition de l'impensé et les logiques de l'emprise.

De fait, le modèle managérial, en ses diverses occurrences, inscrit son paradigme fondateur dans une stratégie de maîtrise et d'emprise qui vise l'uniformisation des pratiques, des comportements et des discours et l'établissement d'un ordre pérenne sans conflit, contradiction ni manque. Pour ce faire, il instaure comme organisateur le déni des différences.

Dans une logique du plein, les différences n'existent au sein de l'organigramme que comme des places ou des fonctions figées ou articulées qui, se complétant dans un ordre bureaucratique ou technocratique, figent dans la répétition toute possibilité de transformation créative et de différence. Le registre phallique-anal, comme logique de pouvoir et du pouvoir, élimine toute représentation de la différence des sexes, et, bien entendu, efface radicalement le féminin des problématiques de la gouvernance. Et ce, même dans le domaine du « care » pourtant historiquement et idéologiquement assigné à la « féminité » ... De la même manière, le discours de la chefferie nomme les seniors en toute ambivalence dans une paradoxale négation de toute dette et de toute transmission. Et, lorsqu'elle n'est pas déniée dans et par la grande communion technologique, la différence des générations n'est évoquée que pour nommer la supposée incompetence et obsolescence des anciens, de leurs pratiques et de leurs représentations. Enfin, les jargons technocratiques, les acronymes technologiques, les pratiques procédurales, les évaluations normatives et l'usage obligé de la langue du colonisateur états-unien travaillent au quotidien à détruire les différences de culture, de langue, d'appartenance et d'histoires dans le grand melting pot de la débilisation mondialisée et de la crétinisation numérique.

-De fait, le triomphe catastrophique des logiques managériales dans la gestion des hommes et des choses et ses conséquences mortifères doivent être repensées dans la radicalité d'une réflexion anthropologique attentive au mouvement historique de l'hybris capitaliste et de sa mondialisation. La mise en crise du système patriarcal et la désacralisation du monde, telles qu'elles ont été produites et avérées notamment à partir des boucheries des deux guerres mondiales et des horreurs totalitaires et génocidaires, ont créé un état d'anomie probablement sans précédent dans l'histoire. Dans la tourmente axiologique de la modernité et avec l'avènement du nihilisme consumériste, la critique du système patriarcal, de ses violences et de ses injustices a pu ouvrir de nouveaux espaces à la pensée et au désir, mais dans le contexte néolibéral, cette libération est devenue rejet de tout tiers et de toute autorité symbolique, disqualification du sens, de l'origine et de la vérité et récusation de la figure paternelle, de sa fonction de tiers et de recours. Confondue avec la brutalité archaïque du Père de la Horde, la place d'exception du paternel comme tiers et porteur de la Loi a été disqualifiée au profit de l'emprise de Big Brother et de la séduction incestuelle de Big Mother. Au Surmoi archaïque et à sa féroce répression s'est substitué un Idéal du Moi narcissique et consumériste, qui, privé de secours et de recours, se soumet dans la jouissance à toutes les manipulations et séductions que lui proposent et imposent les maîtres et les procédures de la technostucture.

Dans une logique du plein, l'ordre managérial, ignorant par essence et destination la complexité, l'historicité et la contextualité organise par le simplisme de son discours totalitaire les mécanismes réduisant la réalité des circonstances et des situations à de l'opérateur objectivable -et si possible quantifiable ou numérisable. Algorithmes, feuilles de route et objectifs désignés visent à réduire les sujets à l'état agentique et à éliminer par ces moyens de desubjectivation d'apparence technique les possibilités de prise de conscience, de parole et de critique. L'anonymat des procédures, des

consignes et des injonctions opératoires pervertit les liens et le rapport à la tâche primaire, interdit la construction d'un récit d'appropriation subjective et enferme les sujets empêchés de parole dans un univers sans autre, passé ni avenir.

Entre les mirages du faire-semblant et le règne de la double contrainte, les pratiques managériales, au service de l'ordre établi, et dans la récusation du politique, contribuent ainsi à banaliser et à légitimer les logiques de la perversion comme indépassable paradigme de notre postmodernité...

## **Bibliographie.**

- Abraham N., Torok, M., (1978), *L'écorce et le noyau*, Paris, Aubier-Flammarion.
- Anzieu D., (2000.), *Psychanalyser*, Paris, Dunod.
- Assoun P. L., (1980), *Freud et Nietzsche*, Paris, PUF.
- Assoun P.L., (1984), *L'entendement Freudien, Logos et Anankè*, Paris, N.R.F. Editions Gallimard.
- Aulagnier P., (1975), *La violence de l'interprétation, du pictogramme à l'énoncé*, Paris, PUF.
- Aulagnier P., (1979), *Les destins du plaisir- aliénation, amour, passion*, Paris, PUF.
- Bachelard G., (1960), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- Beauvois J. L., (2005), *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social, Petit traité des grandes illusions*, Grenoble, PUG.
- Bion W. R., (1961), *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- Bion, W. R., (1962), *Aux sources de l'expérience*, Paris, PUF, 1979.
- Bion W. R., (1970), *L'attention et l'interprétation*, Paris, Payot, 1974.
- Bourdieu P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu P., (1980), *Le sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu P., (2001), *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir.
- Canguilhem G., (1967), *La connaissance de la vie*, Paris, Vrin.
- Castel R., (1973-1976), *Le psychanalysme*, Paris, 10/18.
- Connexions, (1983, N°40, *Psychologie et psychanalyse*, Toulouse. ERES.
- Connexions, (1984, N°44, *Psychanalyse et sciences sociales*, Toulouse. ERES.
- Connexions, (2006), N° 85, *Clinique entre théorie et pratique*, Toulouse. ERES.
- Dayan M., (1985), *Inconscient et réalité*, Paris, PUF.
- De Mijolla A. et al. ,(2002), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Paris, Calmann-Lévy.
- De Mijolla A. et De Mijolla - Mellor S., et ali., (1996), *Psychanalyse, Fondamental*, Paris, PUF.
- De Mijolla - Mellor S., (1992,) *Le plaisir de pensée*, Paris, PUF.
- Denis P., (1997) *Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion*, Paris, PUF.
- Denis P., (2010), *Rives et dérives du contre-transfert*, Paris, PUF.
- Deschamps D., (2004), *L'engagement du thérapeute. Une approche psychanalytique du trauma*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Devereux G., (1972), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion, trad. 1972.
- Devereux G., (1970), *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, trad. 1973.
- Devereux G., (1967), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, trad. 1980.
- Diet E., (1972), *Nietzsche et les métamorphoses du divin*, Paris, Cerf.
- Diet E., (1996), « Le Thanatophore » dans *Souffrances psychiques et pathologie des liens institutionnels* » (dir. pub. R. Kaës), *Inconscient et Culture*, Paris, Dunod.
- Diet E., (2005), « Enseignants en souffrance » dans *Subjectivité et travail* », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XI, n°24, Paris, ESKA.
- Diet E., (2006), « Perspectives complémentaristes sur le paradigme psychanalytique » dans *Clinique entre théorie et pratique. Connexions N° 85*, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2009), « Perversion hypermoderne, mutations dans le social-historique et crise de la Subjectivation », in *Psychanalyse et politique*, Sous la direction de M. L. Dimon, Paris, L'harmattan.
- Diet E., (2011), « Mondes superposés, incorporats culturels et transmission » dans G. Gaillard, P. Mercader, J. M. Talpin (dir .pub.), *La partialité comme atout dans les sciences humaines*. Paris. In Press.
- Diet E., (2011), « Interpréter, connaître. Réflexions sur le statut épistémologique de la psychanalyse », Dans *Psychanalyse et empathie*. Dimon M.L. (sous la direction de). *Psychanalyse et civilisations*. Paris, L'Harmattan.
- Diet E., (2014), « Du groupe au divan : polyphonie de la clinique » dans *Quels fondements au travail analytique groupal ?* », RPPG n°62, Toulouse, ERES.

- Diet E., (2014), « Incertitudes épistémologiques et travail de la subjectivité. A propos de l'exposé de J.P. Vidal », RPPG n° 6.
- Duez B., (2014), « Variances et invariances des dispositions psychanalytiques intérieures en fonction des dispositifs individuels et groupaux et des mutations sociétales », dans RPPG n°62, Quels fondements au travail analytique groupal ? Toulouse. ERES.
- Dufour D.R., (2003), L'art de réduire les têtes, Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total, Paris, Denoël.
- Ferro A., (2000), La psychanalyse comme œuvre ouverte, Ramonville Saint-Agne, ERES, trad 2000.
- Freud A., (1936), Le Moi et les mécanismes de défense, Paris, PUF, trad 1967.
- Freud S., (1905), Trois essais sur la théorie sexuelle, Paris, Gallimard, trad. 1987.
- Freud S., (1910), « Perspectives de la thérapeutique analytique », in La technique analytique, Paris, PUF, trad. 1953.
- Freud S., (1912 - 1913), Totem et tabou, Paris, Gallimard, trad. 1993.
- Freud S., (1913), « L'intérêt de la psychanalyse », in Résultats, idées, problèmes, Paris, PUF, trad. 1984.
- Freud S., (1915), Métapsychologie, Paris, Gallimard, trad. 1968.
- Freud S., (1921), « Psychologie des foules et analyse du moi », in Essais de psychanalyse, Paris, Payot, trad. 1989.
- Freud S., (1925), Sigmund Freud présenté par lui-même, Paris, Gallimard, trad. 1984.
- Freud S., (1926), La question de l'analyse profane, Paris, Gallimard, trad. 1998.
- Freud S., (1927), L'avenir d'une illusion, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1930), Malaise dans la civilisation, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1937), « Constructions dans l'analyse », in Résultats, idées, problèmes, vol. 2, Paris, PUF, trad. 1985.
- Freud S., (1939), L'homme Moïse et la religion monothéiste - Trois essais, Paris, Gallimard, trad. 1986.
- Freud S., (1938), Abrégé de psychanalyse, Paris, PUF, trad. 1967.
- Gagey J., (1975 - 1978), « La scientificité de la clinique », in Psychanalyse à l'Université, t. 1, n°1, T2, n°5, T3, n°10, Paris, Editions Répliques.
- Gaillard G. et Di Rocco V., (2014), « Apports du travail psychanalytique groupal à la thérapie des psychoses ». Dans RPPG N°62, Quels fondements au travail psychanalytique groupal ? Toulouse. ERES.
- Gori R., (1996), La preuve par la parole, sur la causalité en psychanalyse, Paris, PUF.
- Granier J., (1966), Le problème de la vérité dans la philosophie de F. Nietzsche, Paris, Seuil.
- Granoff W., (1975), Filiations l'avenir du complexe d'Œdipe, Paris Les Editions de Minuit.
- Green A., (1995), La causalité psychique ; entre nature et culture, Paris, Odile Jacob.
- Kaës R., (1980), L'idéologie. Etudes psychanalytiques, Paris, Dunod.
- Kaës R., (1993), Le groupe et le sujet du groupe. Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2002), La polyphonie du rêve, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2012), Le maître, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2014), « Métapsychologie des espaces psychiques coordonnés » dans Quels fondements au travail psychanalytique groupal ? », RPPG, n°62, Toulouse, ERES.
- Lacan J., (1966), Ecrits, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1973), Le séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1991), Le séminaire VIII, Le transfert, Paris, Seuil.
- Laplanche J., Pontalis J. B., (1964 - 1985), Fantômes originaires, fantômes des origines, origines du fantôme, Paris, Hachette.
- Laplanche J., Pontalis J. B., (1967-1994), Vocabulaire de la psychanalyse, Paris, PUF.
- Laplanche J., (1987), Nouveaux fondements pour la psychanalyse, Paris, PUF.
- Laval G., (2002), Bourreaux ordinaires, Psychanalyse du meurtre totalitaire, Paris, PUF.
- Lebrun J-P., (1997), Un monde sans limite, Essai pour une clinique psychanalytique du social, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Le Guen C., (1982), Pratique de la méthode psychanalytique, Paris, PUF.
- Legendre P., (1985), L'inestimable objet de la transmission, Essai sur le principe généalogique en occident, Paris, Fayard.
- Mac Dougall J., (1978), Plaidoyer pour une certaine anormalité, Paris, Gallimard.
- Melman C., (2002), Entretiens avec J - P. Lebrun, L'homme sans gravité. Jouir à tout prix, Paris, Denoël.
- Nachin C., (2004), La méthode psychanalytique. Evolutions et pratiques, Paris, Armand Colin.
- Neyraut M., (1974), Le transfert, Paris, PUF.
- Neyraut M. (1978), Les logiques de l'inconscient, Paris, Hachette.
- Pontalis J - B., (1968), Après Freud, Paris, Gallimard.



- Puget J., (1989), « Groupe analytique et formation », Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe n° 13, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Puget J., Berenstein, I. (2008), *Psychanalyse du lien*, Toulouse, ERES.
- Racamier P. C., (1970 - 1973), *Le psychanalyste sans divan*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1992), *Le génie des origines, psychanalyse et psychoses*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1995), *L'inceste et l'incestuel*, Paris, Les éditions du collège.
- Reik T., *Ecouter avec la troisième oreille*, Paris, EPI. Trad. 1976.
- Rosolato G., (1969), *Essais sur le symbolique*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1978), *La relation d'inconnu*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1985), *Eléments de l'interprétation*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1993), *Pour une psychanalyse exploratrice dans la culture*, Paris, PUF.
- Rosolato G., (1999), *Les cinq axes de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Rouchy J. C. (1998), *Le groupe, espace analytique*, Ramonville Saint Agne, ERES.
- Rouchy J. C. et Soula-Desroche, M., (2004), *Institution et changement*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Rouchy J.C., (2014), « Processus archaïque et psychanalyse du lien », Dans RPPG, n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* Toulouse, ERES.
- Roudinesco E., (1993), *Jacques Lacan, Esquisse d'une vie, histoire d'un système de pensée*, Paris, Fayard.
- Roudinesco E., (1994), *Histoire de la psychanalyse en France*, T. I, (1982-1986) et T. II (1986), Paris, Flammarion.
- RPPG, (1990), n°15, *Contre-transfert et interprétation*, Toulouse. ERES.
- RPPG, (1997), n° 28, *Groupe et individu intervention et interprétation*, Toulouse. ERES.
- RPPG, (2014), n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal*, Toulouse. ERES.
- Searles H., (1960), *L'environnement non humain*, Paris, NRF. Gallimard, trad. 1986.
- Searles H., (1963), *L'effort pour rendre l'autre fou*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1977.
- Searles H., (1979), *Le contre transfert*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1981.
- Skinner B. F., (1969), *L'analyse expérimentale du comportement*, Bruxelles, Dessart & Mardaga, trad. 1971.
- Smirnov V., (1978), *La psychanalyse de l'enfant*, Paris, PUF.
- Ullmo J., (1969), *La pensée scientifique moderne*, Paris, Flammarion.
- Valabrega J-P., (1980), *Phantasme, mythe, corps et sens. Une théorie psychanalytique de la connaissance*, Paris, Payot.
- Vidal J.P., (2014), « Garder les yeux ouverts ! Point de vue heuristique concernant ce qui se donne à voir ou demande à être regard, dans RPPG, n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?*, Toulouse, ERES.
- Vidal J. P., (2014), « L'espace, le temps, la causalité ...tout serait-il à repenser ? », RPPG, n°63. Toulouse. ERES.
- Viderman S., (1970 - 1982), *La construction de l'espace analytique*, Paris, Gallimard.
- Viderman S., (1977), *Le céleste et le sublunaire*, Paris, PUF.
- Viderman S., (1987), *Le disséminaire*, Paris, PUF.
- Winnicott D. W., (1988), *La nature humaine*, Paris, Gallimard, trad. 1990.
- Wildlöcher D., (1970), *Freud et le problème du changement*, Paris, PUF.
- Zaltzman N., (1998), *De la guérison psychanalytique*, Paris, PUF.

# Relation perverse et « transformations catastrophiques » Mise en perspective pour le management des organisations et la conduite du changement. Une étude de cas

Daniel BONNET

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon

PROBLEMATISATION PRELIMINAIRE en guise de résumé: Cet article rend compte de l'étude du processus des transformations au sein d'un consortium de treize coopératives dans le secteur des fruits et des légumes frais et transformés, réalisée dans le cadre d'une mission de recherche-intervention (2008-2013), ayant pour objet de discerner les conditions d'opportunité et de faisabilité d'une fusion des coopératives, questionnées depuis près de vingt années déjà, qui en sont membres, consécutivement d'avoir contribué à ce que les acteurs élaborent le projet coopératif conduisant à cette fusion en 2012. Cette mission réussira... contre toute attente dès lors que les acteurs la jugeaient impossible pour des raisons humaines.

Les coopératives du noyau central, constitutive de l'Union des Coopératives créée en 1945, fusionneront, tandis que trois coopératives indépendantes resteront en frange concurrentielle, dont deux d'entre-elles ont été fondatrices de l'Union des Coopératives en 1945 et l'ont quitté en 1995, l'une souhaitant plus de concentration (F8), l'autre plus de liberté (F9). La coopérative (F10) avait quant à elle été créée en 1975 par des producteurs indépendants qui se sont organisés autour d'un gros producteur pour le conditionnement des produits.

Cette configuration de fusion en 2012 était acceptable, au regard de la situation et des demandes au cahier des charges. Cependant, l'enjeu selon l'estimation de l'intervenant, un non-dit entre les acteurs impuissants dans leur rapport de force concurrentielle sur le marché aval des filières respectives, frais et transformation industrielle, était la renégociation ce rapport de force - dans un secteur d'activités où les entreprises du secteur de la production sont très atomisées, face une grande distribution et des industriels très concentrés, de sorte à ce qu'elles soient en mesure de construire ensemble des stratégies primaires et secondaires contribuant à la restauration de leur compétitivité. Le frein apparent : Les producteurs au sein des coopératives souhaitaient conserver la maîtrise de la décision commerciale et se combattaient sur le niveau de concentration locale économique et commerciale des structures à envisager, opposant les pous et les contres, les pous la concentration des coopératives (fusion) et les pous la liberté et l'indépendance respective... Cette configuration entretenait une situation d'enlèvement stratégique dans une configuration ago-antagoniste locale (vignette n° 1), marquée par un contexte de fusions historiques des coopératives de village qui avait toujours déçu... chacun inscrivant ainsi sa pensée du développement dans un paradigme unipolaire. L'état d'équilibration était dès lors saturé par l'état d'entropie historique (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 193) engendré et opprimé par les conflits d'ambivalence stratégique et organisationnelle (D. Bonnet, 2007).

## Vignette n° 1 : Extrait de phrases-témoins (Énoncés bruts) [Source : diagnostic socio-économique (2009)]

THEMATIQUE AU CORPS D'HYPOTHESES : L'AMBIVALENCE STRATEGIQUE

ÉLÉMENTS APPARENTES EXTRAITS DANS LE SOUS-THEME « MYTHE DES CROYANCES » (D. BONNET, 2016A)

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

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

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

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

« On ne va pas aller s'encanailler avec l'Union des Coopératives ».

« Il faudrait mettre les commerciaux (de l'Union des Coopératives) par la fenêtre ».

« Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos » (Directeur commercial de l'Union des Coopératives).

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

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

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

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

Déléguer la fonction commerciale à des professionnels compétents leur faisait craindre le pire, perdre le contrôle de l'outil coopératif. C'était une cause primordiale des conflits-coopérations au sein du consortium. La concentration économique était déjà amorcée avec la reconnaissance de l'Union des Coopératives en Organisation de Producteurs. La fusion apparaissait impossible et non souhaitable, car se marier ne pouvait s'envisager qu'avec des coopératives meilleures en compétitivité. Chacune d'elles et aucune autre que sa propre coopérative n'était jugée meilleure. L'appréciation portait également sur le rapport entre les producteurs jugés bons et ceux jugés moins bons... Les attributions des uns sur les autres aiguisaient un mythe de croyances, établis sur la base de rumeurs que l'on peut qualifier d'hodologique qui circulent dans les échanges interpersonnels (encadré n° 3b). Le pronostic conduisait les acteurs à penser que toute fusion conduirait à un échec, ainsi que cela leur apparaissait constant dans le cadre des fusions dans le secteur viti-vinicole. À la rigueur, il était toléré la création de bureaux commerciaux en commun. Seule cette orientation était soutenue par le syndicalisme agricole majoritaire opposé aux fusions. Mais le commerce en commun échouait le plus souvent, car les producteurs n'y retrouvaient pas leur compte. Le doute, la prudence... démontraient « qu'il valait mieux un petit chez soi plutôt qu'un grand chez les autres », me fit remarquer un vice-président de la coopérative (F9).

Les producteurs et notamment les administrateurs des coopératives sont des « marginaux sécants » ; ils sont aussi administrateurs des organisations financières, consulaires, interprofessionnelles, syndicales, sociales et assurancielles, des centres d'expérimentation et de recherche... etc. Un modèle de démocratie économique quoi... mais qui au fil des années s'est révélé contre performant sans que les protagonistes ne comprennent vraiment pourquoi. C'est la faute à la grande distribution et aux industriels qui se gavent. Les producteurs sont devenus les misérables de l'économie. Pourquoi ? Cet article étudie l'une des problématiques : La régression perverse dans les comportements collectifs.

**Mots-Clés :** Transformation, changement, énantiodromie, perversion, pathogénie.

INTRODUCTION : QUELLES CORRESPONDANCE ENTRE LA PERVERSITE ET LA « TRANSFORMATION CATASTROPHIQUE » ?

La perversion est un concept dont les champs de conceptualisation et d'application sont étendus. Cet article l'ancre en première approximation dans le champ étendu des acceptions élaborées pour une investigation en management des groupes, des organisations et en gouvernance des institutions.

Selon la déclinaison latine « *perversus* », dans son acception générale, la perversion est une inclination à renverser, à engendrer une relation perverse, à tirer jouissance d'une disposition pernicieuse... dans le registre de l'intersubjectivité. En psychanalyse, elle est un mécanisme de défense inconsciente faisant intervenir des mécanismes de projection des contradictions internes des sujets respectivement les uns envers les autres. Cette définition retient notre attention dans le cadre de cette recherche au sein du consortium des coopératives. Toutefois, relativement au territoire de nos recherches qui est celui de la transformation, dans l'un de ses sous-thèmes, la transformation des invariants (D. Bonnet, 2017a), notre recherche l'inscrit, pour le traitement dans certaines thématiques

faisant intervenir une dimension analytique, comme une « transformation »<sup>1</sup> au sens de cette acception pour W. R. Bion (1980, 1982), à savoir, par exemple, le passage d'un état émotionnel impensé à un état émotionnel apprécié par une prise de conscience, une pensée... et une connaissance relative. Il s'agit de tenir le plus grand compte de ce que les constructions étayées sur des transformations ambivalentes instituent un mode de fonctionnement, de management et de gouvernance défensif au sein des organisations et des institutions. L'entropie historique serait consécutive de ses renforcements consécutifs. Comprendre le jeu des mécanismes d'élaboration en intersubjectivité impose quelques approfondissements, en-deçà des agencements phénoménologiques au croisement du sujet cartésien, à savoir un sujet qui aligne sa singularité dans la matrice des comportements collectifs, et du sujet racinien qui les articule dans le registre des agencements du refoulement groupal. De cette approche naît l'idée d'un conflit d'ambivalence chez le sujet et suggère une approche énantologique dans notre recherche (encadré n° 3a) pour une recherche dans le paradigme de la transformation que nous différencions de celui du changement (D. Bonnet, 2022a) car il relève d'une épistémologie distincte, d'une part, que notre recherche s'établit dans une articulation Psychanalyse & Management d'autre part.

L'inconscient caractérise une fonction psychique étayant la construction de la personnalité du sujet. La relation entre les sujets doit contribuer à l'absorption des angoisses. Elle différencie les contenus refoulés relativement à l'expérience émotionnelle, qu'elle maintient en deçà de la *barrière de contact* (délinéament des catégories de la « transformation chez W. R. Bion). La « transformation » rend compte de l'évolution de l'expérience du sujet, à partir de laquelle se construisent les invariants de la construction de la pensée que W. R. Bion dénomme « conjonctions constantes » dans la relation intersubjective. Dans la « transformation », W. R. Bion recherche essentiellement les indices des contenus refoulés, les indices des impensés et des contenus indifférenciés ou non représentés, et au-delà les indices des éléments contribuant à engendrer les impensés, les pensées latentes, le non-dit, l'inaperçu... la subversion de la structure psychique et la subversion de la capacité à penser. Concernant le développement des structures mentales de l'organisation (D. Bonnet, 2017b), le processus de la « transformation » organise le passage de formes de constructions indifférenciées vers des formes différenciées caractérisées par leurs manifestations (appréhendées dans différents registres d'observation des productions de la « transformation » : des impressions et des émotions, des perceptions (qu'est-ce qui se transfère ? / les émotions, les sentiments / les pensées (latentes, exprimées...) les dires, les discours... / ... les actes telles les attitudes, les comportements, les pratiques... / ... et les connaissances. Les informations relatives aux « transformations », dans l'acception de leurs définitions par W.R. Bion (1980, 1982), à savoir le passage d'un état de la forme vers un autre état, rendent compte du fonctionnement de l'inconscient si l'observation a identifié les transformations d'invariants dans cette instance. Dans notre recherche nous posons une « transformation en « O » (= Origine) d'essence émotionnelle consécutive du « travail des affects » et une « transformation » en « C » d'essence cognitive (prise de conscience, impressions, idées, connaissances, discours... attitudes et comportements).

Les « transformations » relèvent de la relation transférentielle entre les sujets de l'intersubjectivité. Le psychanalyste applique son observation dans ce registre des relations transférentielles. Mais elles sont à l'œuvre dans toutes les formes de communication humaine (S. Freud, 1925). Elles renseignent sur le déroulement du travail d'élaboration, à tous les stades dans différentes catégories de domaines, mais particulièrement lorsque le processus de « transformations » dégénère (refoulement, renversement/retournement..., souffrance, symptômes et pathogénies – citons également la sublimation qui est aussi un mécanisme de défense à rapporter aux « transformations »). Les déviations, particulièrement, sont celles des sujets, mais elles impactent les relations transférentielles groupales. W. R. Bion identifie différents points de conversion des « transformations », dont deux nous intéressent particulièrement relativement aux données que notre recherche peut traiter, respectivement la « transformation en « O » (*infra*) qui concerne le passage des états émotionnels aux états de la pensée latente, préalable aux « transformations » vers les pensées perceptibles, tangibles... la connaissance et les discours... etc., et la « transformation en « C » qui concerne la

---

<sup>1</sup> Lorsque nous employons cette acception au sens de W. R. Bion, elle est mise entre parenthèse « transformation ».

connaissance de soi, ce qui est représentable pour le sujet au stade de la prise de conscience et de la connaissance d'une part, de l'observation clinique pour l'intervenant d'autre part. Ce sont les points d'ancrage de nos observations.

Ainsi la « transformation » construit une conversion - à dessein, relativement à notre champ de recherche, nous soulignons la conversion des coûts et performances cachés (CPC) au sein des organisations et plus largement des firmes qui articulent la mise en œuvre et la praxis du management socio-économique, dès lors que les pratiques de management composent différemment les productions de la « transformation ». L'étude de la conversion des coûts-performances cachés relève du calcul. Elle fournit des informations relatives à la production des dysfonctionnements au sein des organisations. Le management socio-économique les évalue. Cet article porte sur les traitements de données évoquant l'articulation des productions à une relation perverse au sein du consortium des coopératives entre des sujets acteurs de la gouvernance et de la dirigeance (présidents, administrateurs, directeurs généraux), réunis au sein d'un comité de pilotage constitué pour la réalisation de l'étude d'opportunité et de faisabilité de la fusion). Les observations ont été étendues à des réunions avec les conseils d'administration des différentes coopératives.

Cet article, positionné sur le thème de la relation perverse (encadré n° 1) et des « transformations catastrophiques » (W. R. Bion, 1980, 1982) a pour objet de contribuer à mieux cerner l'importance de ces « transformations » dans le champ du management des organisations et de la gouvernance des institutions. Le concept de « transformations catastrophiques » proposé par W. R. Bion (*Ibid.* 1980, 1982, 1990) a retenu notre attention, car il permet de rendre compte des transformations perverses, à l'origine des dysfonctionnements et de leur incidence économique et financière. Au sein du consortium des coopératives, notre recherche a également observé des « transformations subverties ».

Si l'étude de cas mobilisée au titre de terrain de recherche d'intention scientifique est un consortium de coopératives, il s'appuie également sur un ensemble plus de 200 missions d'intervention au sein des organisations, dont une dizaine récente mettant en œuvre un protocole de recherche-intervention dans le champ de la conduite du changement organisationnel et stratégique au sein d'autres organisations en environnement de coopération inter-organisationnelle.

#### **Encadré n° 1 : Perversion, perversité, relation perverse**

La perversion et plus largement la perversité caractérise une pathologie du lien dans les structures groupales. Elle désigne toutefois un éventail de comportements (J. P. Vidal, 2007 : 74) et de déviations relevant de différentes catégories, la perversité narcissique, la perversité morale, la perversité sexuelle..., caractéristiques de « transformations » typiques (mensonges, manipulations, manœuvres, abus, violences...), le plus souvent limites ou régressives. L'économie et le développement des organisations sont très largement exposés à la perversion morale. Caractérisons là comme la morale du plus fort et du plus rusé... quand bien même les « discours » se réfèrent à l'intelligence et aux bonnes intentions. Le fonctionnement des organisations et notamment leur management sont plus particulièrement exposés à la perversion narcissique. Cependant, l'une et l'autre s'articulent au titre des logiques concurrentielles.

La perversité, quant-à-elle, caractérise également une topique transitionnelle<sup>2</sup> articulant le rapport entre le dedans (intrapsychique) et le dehors - que nous observons plus particulièrement dans le registre de l'intersubjectivité en mobilisant le concept de l'intersubjectivité contradictoire (H. Savall et V. Zardet, 2004). La « transformation » perverse oscille dans cet espace. Elle organise le déni de la différence chez les pervers. Notre recherche observe cette oscillation dans l'espace hodologique (K. Lewin, 1917 ; P. Kaufmann, 1968<sup>3</sup> ; D. Bonnet, 2014), à savoir l'espace intégral du vécu de l'expérience dont D. W. Winnicott (1975) a postulé de la continuité. Elle mobilise le cadre d'une approche énantologique (D. Bonnet, 2017a).

<sup>2</sup> Winnicott D. W. [1975 (1971)], *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Gallimard, 212 p.

<sup>3</sup> Kaufmann P. (1968), Relativement à l'espace hodologique : Le Concept d'espace hodologique (K. Lewin, 1917) généralise la notion gestaltiste de « détour » développée par les travaux ultérieurs de Kurt Lewin à partir de 1934, destiné à conférer, en référence à la théorie des espaces de Riemann, une signification relativiste à la notion de « distance psychologique ». La notion d'espace hodologique assure, dans le cadre général de la théorie relativiste du champ, la connexion des rapports « topologiques » de situation et de la dynamique des processus psychologiques et psycho-sociaux, et permet, en particulier, d'y représenter les « meilleurs chemins de satisfaction », en équivalence des stades de développement de la libido dans la théorie freudienne.

Après avoir présenté le cadre de référence de la recherche, nous mettons en perspective la notion de régression perverse (problématique). Cette notion vise à comprendre la construction du « caché ». Nous posons l'hypothèse que les coûts-performances cachés évaluent l'impact des « transformations catastrophiques », ainsi que des modalités du travail du négatif au sein des organisations et des institutions. Les coûts-performances cachés mesurent cette modalité et son impact. Soit, ils évaluent en profondeur les causes de la non-performance stratégique et managériale, dont l'un d'eux primordial, le déficit de pilotage (H. Savall et V. Zardet, 1995b : 395). Leur connaissance est questionnée au titre de la « raison utilitaire », mais elle est paradoxalement déniée au titre des soubassements des causes humaines profondes. Nos coopératives sont bien gérées, soutiendra un président de coopératives au sein du consortium des coopératives... dont la gestion de son exploitation, selon le jugement de ses pairs administrateurs de l'Union des Coopératives, n'est pas un modèle... Les jugements, les croyances... ont une telle emprise, qu'ils entretiennent un conflit d'ambivalence... sur des éléments de perversion armant des structures que nous appellerons « structures énantologiques » (D. Bonnet, 2017a). Il y avait un parfum de schizophrénie au sein du consortium, consécutif de la cristallisation des conflits d'ambivalence dans les infrastructures institutionnelles. Le fonctionnement collectif apparaissait ancré dans l'ambivalence œdipienne en première approximation (D. Bonnet, 2007 & cf. encadré n° 8 en annexe n° 1) Cette problématique nous apparaissait assez courante de longue date au sein des coopératives agricoles positionnées sur des marchés hyperconcurrentiels. Les coopératives, dans la mesure où elles sont des institutions de défenses collectives lorsque le marché est un lieu de subversion, sont les porteurs des pathologies du marché...

#### LE CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE

Le cadre de référence épistémologique, théorique et méthodologique est organisé autour d'un noyau central (encadré n° 2) qui mobilise et articule, d'une part l'approche socio-économique de l'analyse des situations (groupales, organisationnelles, institutionnelles) au regard de son ancrage dans l'épistémologie du constructivisme générique, soutient le cadre de l'approche qualimétrique ; d'autre part un noyau périphérique (encadré n° 3a et 3b) de médiations théoriques (G. Chazal, 2004) de sorte à mettre en œuvre une approche clinique en extension cohérente dans le registre « Psychanalyse & Management » visant à observer les constructions<sup>4</sup> groupales du sujet dans le cadre du fonctionnement et du management des organisations et des institutions.

Pour cet article, le compte rendu de la recherche mobilise la notion de « transformations catastrophiques » qui a été proposée par W.R. Bion (1980, 1982, 1990). La recherche mobilise également la théorie des catastrophes de R. Thom (1974 ; 1983, 1984, 1988) qui permet de caractériser des singularités du développement organisationnel, à partir du concept de « bifurcation » notamment. Le choix de ce couplage est justifié par le fait que les dysfonctionnements au sein des organisations caractérisent des morphogenèses si des transformations perverses ont affecté les comportements humains et consécutivement les comportements organisationnels et stratégiques au sein des organisations. Les comportements se déroutent de leur cheminement hodologique, à savoir du cheminement des constructions relativement au vécu des acteurs humains (encadré n° 3b).

#### Le noyau central du cadre de référence de la recherche

##### **Encadré n° 2 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (H. Savall et V. Zardet, 2004)**

##### **Principe de l'interactivité cognitive**

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées

<sup>4</sup> Nous empruntons cette notion également à W. R. Bion (1980) qui la privilégie relativement à la notion d'interprétation (sans la récuser, convient-il de préciser). La cohérence du cadre de référence de la recherche permet de mobiliser l'hypothèse de la transformation des invariants et plus particulièrement le concept de l'invariant de transformations (Bonnet D., 2017a) que nous étudions également à partir des travaux de J. Piaget en psychologie génétique [Piaget J. & al. (1990) ; Boldini P. (1994, 2012)]. Toutefois, le travail sur les invariants est un marqueur de la psychanalyse.

dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (H. Savall et V. Zardet, 1995b : 499 ; 2004 : 21).

#### **Principe de l'intersubjectivité contradictoire**

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

#### **Principe de la contingence générique**

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

### **Le noyau périphérique des médiations théoriques**

#### **Encadré n° 3a : À propos de l'énantiologie**

Énantiologie : L'énantiose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « *enantiodromia* » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre... et consécutivement différencie, établit les liens entre l'universel et le particulier) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, segmente, coupe, spécialise...), tandis que la conjonction « ou » coordonne aussi mais en divisant (principe primordial dans la concurrence). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... en opérant une transformation d'espace dans ses quatre dimensions (espace-temps). Son corrélat, l'énantiodromie permet de cerner la pathogénicité du comportement (individuel, collectif, groupal, organisationnel...), car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirable pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires, des difficultés, des problèmes, des dysfonctionnements, des coûts cachés. L'équilibration dans l'écart énantologique pose celle-ci entre les polarités multiples qui ne se réduisent pas à la binarité, par exemple(s) de la résistance et la résilience dans sa modulation transférentielle, de la conservation et du mouvement relativement à son articulation... *NB : Il ne s'agit évidemment pas de considérer que l'énantiologie comporte d'affirmer une chose et son contraire, ce qui relève de la perversion.*

#### **Encadré n° 3b : À propos de l'espace hodologique**

L'espace hodologique (K. Lewin, 1917) – désignant l'espace de cheminement de la vie mentalisée individuellement et/ou collectivement - est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (Ibid., 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que K. Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement délimitant les cadres épistémiques de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par les fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par K. Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>5</sup> 6) (P. Kaufmann (1968))]. K. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (Ibid., 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (E. Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de

<sup>5</sup> Lewin K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>6</sup> Lewin K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de K. Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait cependant aux ressources de la physique quantique, de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (J.M. Besse, 2004).

#### ÉLÉMENTS DE METHODOLOGIE : INTRODUCTION DU DISPOSITIF DU « TRAVAIL DE L'ÉNANTIOSE »

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre du noyau central de l'intervention est celle de l'Intervention Socio-Économique (ISE), qui est le protocole de la recherche-intervention au sein du laboratoire de recherche ISEOR. Le protocole de la recherche ISE PRESCRIT différentes catégories d'entretiens. Les entretiens sont coordonnés avec les travaux au sein du comité de pilotage. L'intervenant réalise parallèlement un travail d'élaboration qui concerne son projet de recherche scientifique. Pour la mise en œuvre de la recherche dans le noyau périphérique, l'intervenant mobilise des incorporats<sup>7</sup> conceptuels, théoriques, méthodologiques connexes, parmi lesquels les concepts de la régression perverse et de la « transformation catastrophique » étudiés dans leur conjonction pour en rendre compte dans cet article. Cette conjonction définit l'objet de recherche. Elle soumet le chercheur à la résolution de problèmes épistémologiques (E. Diet, 2016).

Au cours de la phase préalable du diagnostic socio-économique, à l'issue de la phase d'installation de la mission, les entretiens suivants ont été réalisés : Des entretiens individuels horizontaux pour évaluer les dysfonctionnements (90), des entretiens individuels verticaux pour évaluer les coûts-performances cachés (30), et des entretiens collectifs avec les conseils d'administration des coopératives (14). Les entretiens dans cette phase, d'une durée de 1 H 30, sont réalisés en écoute flottante orientée. Ils font l'objet d'une prise de notes intégrales.

Dans le noyau périphérique, l'intervenant introduit un protocole d'entretiens collectifs visant la résolution de la problématique en introduisant dans le cours de l'ISE le dispositif du « travail de l'énantiose ». Les trois entretiens préliminaires de 3 heures sont réalisés en écoute flottante intégrale (qui ne cherche pas à comprendre au moment de l'écoute ; qui écoute le groupe en deçà de ce qui se verbalise). Ces entretiens sont positionnés dans la phase n° 2 de ISE, après la restitution du diagnostic socio-économique, le travail en « effet-miroir » et de l'avis d'expert. Ils se poursuivent ensuite, par programmations successives dans le cours de la phase n° 3 consacrée à l'élaboration du projet socio-économique, dénommée « projet coopératif » au sein du consortium des coopératives. Il s'agit que les protagonistes maintiennent un travail les confrontant à leurs contradictions.

Ces entretiens fournissent de nouveaux matériaux (dans l'application du protocole : cf. encadré n° 2) et un éclairage pour le retraitement de matériaux formalisés précédemment dans des « paniers de dysfonctionnements ». Pour ce retraitement, l'intervenant a élaboré une matrice de décantation, qui est son propre travail dans le registre de l'énantiose (encadré n° 4), visant à rechercher, pour chaque thématique traitée, en l'espèce, l'articulation dans la conjonction de la régression perverse et la « transformation catastrophique » d'une part, et l'articulation entre « transformations » en « O » et « transformations » en « C » d'autre part. Ce croisement détermine une matrice de transformations.

Il a été recherché pour l'éclairage de cette thématique une évaluation de l'impact de la reconnaissance par les protagonistes des coûts-performances cachés. Les coûts-performances cachés sont apparus comme des médiateurs et des modulateurs dans la transformation des invariants, passage obligé pour obtenir la transformation des invariants de transformations, à savoir les opérations régies par les lois de composition interne. Un écart énantologique apparaît si l'investigation repère une loi de composition externe établissant une position de duplicité constante (vignette n° 2), indiquant que le processus de la « transformation » a été perverti ou subverti, dont il convient d'en rechercher les causes par approximations successives. À cet effet, il a été fait usage de la grille de transformations (édition de 1971) de W. R. Bion (1980, 1982). Le repérage identifie une « transformation catastrophique ». Dans l'intersubjectivité contradictoire, ce repérage caractérise des mécanismes de transformations affectées par l'ignorance comblée par un substitut d'attributions, mais le plus souvent par les croyances, la duplicité, l'hypocrisie le mensonge, la dissimulation, la dénégation, le déni... soit tous matériaux caractéristiques d'un travail du négatif (vignette n° 2). À l'aune du concept

---

<sup>7</sup> NB : Définition ici normative, distincte de celle élaborée par J. C. Rouchy et E. Diet (*Infra* : Vignette n° 3 - *Infra*)



de l'hypocrisie organisationnelle<sup>8</sup>, les entreprises et les organisations seraient conduites à rationaliser des comportements hypocrites pour des raisons stratégiques, notamment concurrentielles, mais aussi pour des raisons afférentes à la gestion des ressources stratégiques... et qu'il y aurait donc à ce titre une organisation de l'hypocrisie (O. Meyer, 2019)<sup>9</sup>, légitimant le mensonge...

**Vignette n° 2 : Repérage d'une loi de composition externe**

Un vice-président est radicalement opposé à la fusion (F8) (position constante), mais il précise dans une conversation ultérieure « si vous me dites que la fusion c'est 0,20 €/kg de plus, je signe ».

Le traitement porte sur des énonciations littérales et sur des énonciations mises en correspondances afin d'évaluer leurs correspondances en associations ouvertes. L'indication d'une correspondance est fournie par l'identification de conjonctions constantes. Mais il peut porter également sur des associations ouvertes afférentes au travail du négatif, recherchées par l'intervenant (consignées comme conjectures de travail dans le registre de l'écart énantologique), notamment pour établir la correspondance entre les « transformations en « O » et les « transformations en « C » ». Relativement à l'énoncé ci-dessus, la position spéculative a été retenue comme une position constante, sur le critère de la « pensée latente », car il est constant que la majorité des producteurs ont des pensées, des intentions, des attitudes, des comportements opportunistes (encadré n° 8) ... qui ne sont révélées que dans les entretiens individuels et ne font l'objet d'aucune attribution autrement que dans le cours de conversations révélatrices de « pensées latentes ».

Les observations sont respectivement classées dans une matrice en « T » qui est la représentation de la relation énantologique. Elle est mise en correspondance avec la matrice, également en « T » des coûts-performances cachés établissant le rapport entre le négatif (coûts-performances cachés) et la création de valeur consécutive de leur conversion (produits dans le haut du compte de résultats. Cette matrice est celle de la balance économique proposée par l'ISE. La conversion est calculée dans la limite de la part incompressible (cf. note n° 18)

| Encadré n° 4 : Prototype de la matrice de transformations à deux facteurs |                                                                                                                     |                         |                          |              |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Objet de recherche : Un problème                                          |                                                                                                                     | Champ ou Topique :      |                          | Mots-clés :  |
| <i>Hypothèses Séquences</i>                                               | Hypothèses Descriptives                                                                                             | Hypothèses Explicatives | Hypothèses Prescriptives | Pondérations |
| Incubation                                                                | Laisser venir à soi les pensées latentes                                                                            |                         |                          |              |
| Élucidation, Délibération                                                 | Laisser le travail d'après-coup se faire<br>Décantation<br>Nettoyage de ses pensées                                 |                         |                          |              |
| Élaboration                                                               | Travailler les interprétations<br>Élaborer les heuristiques                                                         |                         |                          |              |
| Formalisation                                                             | Formaliser au corps d'hypothèses<br>Tester les formalisations                                                       |                         |                          |              |
| Transduction                                                              | Déploiement opératoire par la mise en situation<br>(Mise en situation expérimentale ou opérationnelle selon le cas) |                         |                          |              |
| Évaluation                                                                | Évaluation qualimétrique, diagnostic<br>Reformulation des hypothèses                                                |                         |                          |              |

**TRANSFORMER LA REGRESSION PERVERSE AU SEIN DES ORGANISATIONS**

Le socle managérial s'inscrit très largement dans la conjugaison de deux points de vue, conséquentialiste et rationaliste, voire privilégiant la raison utilitaire<sup>10</sup>, outre le point de vue des

<sup>8</sup> Hypocrisie organisationnelle : L'hypocrisie organisationnelle désigne un écart, dans une entreprise ou une organisation, entre les discours et les pratiques (N. Brunsson, 1991). Les entreprises et les organisations sont structurellement en situation d'hypocrisie, ne serait-ce qu'en raison de la concurrence. Selon certains points de vue, elles contribueraient à protéger l'organisation > Cf. (Geoffroy F. (2012), « Quand l'hypocrisie organisationnelle protège l'organisation. Les apports de Nils Brunsson », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 46, pp. 301-315

<sup>9</sup> Meyer o. (2019), *RSE Magazine. Gouvernance, éthique & développement* > Nils Brunsson ou l'hypocrisie organisationnelle (rse-magazine.com) (consulté le 18/05/2023 13 :58)

>> Brunsson N. [1991 (1989)], *L'organisation de l'hypocrisie : parler, prendre des décisions et agir dans les organisations*. John Wiley & Sons Ltd, 250 p.

<sup>10</sup> Caillé A. [2003 (1988)], *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du Mauss*, La Découverte, 160 p.

logiques concurrentielles. Les discours lui confèrent un socle idéologique à ne pas perdre de vue... ne serait-ce qu'il est le socle inconditionnel du marché et plus largement de l'économie d'essence capitaliste.

**Vignette n° 3 : Une confrontation paradoxale sur les incorporats (J.C. Rouchy (2009), E. Diet (2016))**

Au sein du consortium des coopératives, nous observons une situation singulière, qui est, d'une part celle de la confrontation de sujets respectivement pervers les uns envers les autres (à dessein : encadré n° 5a et 5b), présents au sein des groupes et marginaux sécants, leaders ou leaders dans l'ombre selon leurs attributions (fonctions et responsabilités internes) et leurs mandats (fonctions et responsabilités externes), d'autre part organisant la confrontation sur un terreau d'arguments pervers. Les sujets du groupe se trouvaient dès lors être des sujets de la régression perverse. Les confrontations organisaient l'espace relationnel et le vécu des protagonistes sur la base de cette confrontation - déterminée par ce que J. C. Rouchy (2009) a appelé des « incorporats culturels » du groupe, E. Diet (2016) ayant souligné leur caractéristique idéologique <sup>(11)</sup>.

Les relations, non seulement entre les dirigeants mais aussi entre les producteurs respectivement dans leur coopérative d'appartenance, se sont trouvées dès lors falsifiées par la construction d'une « cuirasse défensive groupale » assurant la protection et la cohésion groupale... à l'instar de l'hypocrisie organisationnelle (*supra*). Ce mécanisme régissait la concurrence locale entre les coopératives (groupes d'appartenance). Les enjeux économiques et stratégiques relevaient néanmoins de l'économie du marché, qui exigeait que les coopératives se regroupent pour accommoder les stratégies vieillottes. La mission avait pour objet de réaliser un troisième diagnostic à cet égard, consécutif de la crise économique de 2008 et de la réplique de 2011. Les pertes financières avaient été colossales pour les producteurs, pouvant atteindre jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires. La demande d'intervention étaient renouvelées sur le motif énoncé par le directeur général de l'Union des Coopératives du département : « *Nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines. Dites-nous ce qu'on doit faire* ». Notre proposition au stade de l'appel d'offre proposait l'élaboration d'un projet coopératif sur la base d'une mission d'Intervention Socio-Économique, bien que ce type d'intervention ne répondait pas aux exigences du cahier des charges de l'appel d'offre soutenu par le Conseil Régional co-finançant l'intervention... qui est la modalité d'intervention de référence proposée par le centre de recherche, Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) / (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2021).

La régression perverse assurait une protection identitaire, nonobstant les résultats économiques (qualité de production et coûts) d'avant crise assez comparables entre les producteurs – comparaison qui avait été établie par un rapport d'expertise comptable dans le cadre d'un diagnostic précédent réalisé sous l'égide de l'ONIFLHOR<sup>12</sup>. Ils ne l'étaient évidemment pas entre les coopératives en raison de leur différenciation dans les stratégies secondaires, notamment des niveaux de sous-activité chronique. Elles réalisaient des achats complémentaires sur lesquelles elles faisaient des pertes financières mises à la masse, de l'ordre de 3 % en moyenne représentant le budget à investir en marketing et communication. Il était commode pour les producteurs de douter que les prix payés de référence aux qualités étaient les mêmes. Il fallait y voir de plus près, mais tout le monde était menteur. Les résultats communautaires étaient masqués par l'application des règles de solidarité et de compensation interne(s). Sur longue durée, cette situation a engendré des décisions instituant des stratégies paradoxales, permettant d'établir un premier niveau de diagnostic dans la phase préalable du diagnostic économique croisé au diagnostic stratégique. La protection identitaire maintenait la cohésion groupale au sein des coopératives en concurrence, en clivant leurs coopérations, mais elle engendrait une situation d'enlèvement stratégique qui était la cause du déficit économique, préexistant à la crise économique de 2008. Le développement stratégique s'enlisait en fait dans un pacte dénégatif depuis une longue date (encadré n° 6, et encadré n° 8 en annexe).

La régression perverse est posée comme problématique dans cet article – nous retenons cet incorporat (E. Diet, 2016) pour replacer la perversité dans son cycle de développement, à savoir l'évolution perverse. Elle est le support du négatif à transformer. Elle met en perspective différentes modalités défensives à l'œuvre à un stade précoce [« transformations en « O » = extraction du caché et « transformations en « C » = traitement du caché ». La « transformation » est ce qui lie des constructions en conjonctions constantes d'opposés et qui fournit une signification traitée dans la matrice de transformations (cf. matrice n° 4). Ces conversions fournissent une structure énantologique. L'objet du « travail de l'énantiose » est de délier et de relier, processus qui engendre la transformation des invariants. « Transformations en « O » et « transformations en « C » indiquent que cette « transformations » est celle d'un état émotionnel (catégories du champ des affects), par exemple renverser un état de rivalité vers un état de coopération qui fait l'objet d'une transformation des discours (transformations en « C »). Ce processus est préparé dans la phase n° 2. Il vise à projeter

<sup>11</sup> Incorporats : Les incorporats définissent une structure transitionnelle entre l'instance psychique et l'instance psychosociale au sein des groupes, des organisations et des institutions. J. C. Rouchy, (2009) décrit la matrice des incorporats culturels qui fondent les systèmes de valeurs partagées. Ils recouvrent des accommodations inconscientes. E. Diet (2016), en analyse leur dimension idéologique.

<sup>12</sup> ONIFLHOR : Office National des Fruits, des Légumes et de l'Horticulture – Désormais FranceAgriMer.

la construction des décisions dans la phase n° 3 en vue de l'élaboration du projet coopératif concret. Un premier canevas est élaboré préalablement par les protagonistes, visant à construire la matrice des principes de leur coopération, qui vont prioritairement concerner le cadre de la stratégie primaire (fusion). Deux catégories d'invariants sont traitées : les invariants d'intention universelle (stratégie primaire) et les invariants spécifiques de différenciation, de sorte que l'élaboration du projet intègre les différences (cadre de la stratégie secondaire afférent à la différenciation stratégique). Le « travail de l'énantiose » a montré qu'il était assez facile de restaurer les bases fraternelles fondatrices de la coopération, à condition de les soumettre dans le travail étalonné par les incorporats (J.C. Rouchy, 2009) de la différenciation, ce qui relève d'un équilibre à trouver dans le registre de la transformation versus la conservation d'un système de valeurs partagées. La différenciation a conduit à accepter que trois coopératives soient positionnées dans la frange concurrentielle. Au sein de la fusion, les accommodations et les aménagements ont été recherchés dans la définition de la stratégie marketing (cadre de la stratégie secondaire) pour la mise en œuvre de laquelle il fallait créer un budget. Cette élaboration reconstruit une structure énantologique mesurée par la conversion des coûts-performances cachés (CPC). La fusion convertissait 0,17 €/kg et le plan marketing mobile sur 6 années projetait une transformation complémentaire de 0,23 €/kg – attendu que le fonctionnement et le management continuent de produire et de réguler des « CPC » qui concernent surtout le fonctionnement, dont la « transformation » est à intégrer dans le plan de la révision semestrielle.

**Encadré n° 5a : Déclarations des deux co-leader de l'ombre de la coopérative F8 (Extrait)**

Co-leader 1 : Si je devais avoir un a priori, je dirai qu'il serait négatif par rapport à votre mission. C'est la 3° ou 4° fois que je participe à ce genre de chose. Je ne comprends pas bien comment on peut encore se poser ce genre de question. C'est un a priori. Je ne vois pas comment on ne peut pas aller vers un regroupement commercial. C'est paradoxal d'avoir encore à se poser la question de ce regroupement. Je pense que ce genre d'étude va freiner. Il fallait le faire dès cette année.

Co-leader 2 : Il y a une responsabilité, c'est-nous mêmes, pour des questions d'état d'âme... On a pensé que l'on devait redevenir indépendant. J'assume la responsabilité de ceux qui ont voulu que l'on redevenue indépendant. Je crains bien qu'on soit incapable malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes. On a tous nos petites idées, que c'est toujours mieux chez soi. Quand on parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent, et le problème des échecs est toujours à cause de cela.

*Soulignons que cet administrateur à la tête d'une minorité bruyante opposée à la fusion obtiendra quelques deux années plus tard le renversement du conseil d'administration, la démission du président et du directeur de la coopérative, tous deux favorables à la fusion. Cette coopérative, anciennement membre fondatrice de l'Union des Coopératives et l'ayant quitté en 1995 paradoxalement parce que cette union ne concentrait pas suffisamment l'organisation des producteurs, restera néanmoins dans la frange concurrentielle lorsque le processus de la fusion sera engagé... qui sera dès lors dirigée par le directeur commercial...*

**Encadré n° 5b : Déclaration du directeur commercial de la coopérative F8 (Extrait)**

Il y a toujours eu un sentiment de supériorité ou d'infériorité de l'une par rapport à l'autre. Parfois, il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant. Je suis persuadé que ça peut être surmonté avec des hommes nouveaux qui contribuent à effacer l'histoire... Je pense que l'on doit avoir tous les commerciaux dans un même bureau avec la même facturation, que la fusion des Organisations de Producteurs doit être accompagnée d'une restructuration industrielle.

**Encadré n° 6 : Notion de pacte dénégatif (R. Kaës, 1980, 1989, 2009)**

C'est un pacte intersubjectif sur le négatif. Cette notion recouvre les défenses par dénégation, par déni, par rejet et désaveu. Il se constitue inconsciemment entre les acteurs lorsque ceux-ci ont besoin de nouer entre eux des liens pour se défendre. Le mécanisme contribue au maintien d'une cohésion interne du groupe. Au travers de cette alliance, chacun accepte que ses propres formations psychiques soient aliénées par son processus.

C'est une infrastructure psychique de solidarité généralement associée au contrat narcissique (*Ibid.*, pp. 113-123). Elle comporte deux polarités. Kaës précise : « L'une se fonde *positivement* sur des investissements mutuels, sur des identifications communes, sur une communauté d'idéaux et de croyances, sur un contrat narcissique, sur des modalités conjointement consenties pour la réalisation de certains désirs, sur l'illusion génératrice d'espace potentiel. L'autre est organisée *négativement* sur les diverses opérations défensives qui, dans tout lien, sont requises de chaque sujet pour que le lien puisse se constituer et se maintenir, au risque de sa destruction. Ces opérations défensives vont du refoulement au déni, du clivage au rejet. Le pacte dénégatif présente ainsi une double face : par certains aspects, il fait partie des alliances nécessaires à la structuration du lien intersubjectif, et par d'autres aspects il fonctionne comme une des alliances aliénantes ».

Revenons sur la régression perverse : Différentes catégories de régression perverse se croisent au sein des groupes et des organisations. Outre les pertes financières comptabilisées, les travaux d'investigation ont évalué le montant des pertes bien au-delà dans la mesure où cette situation engendrait des « coûts-performances cachés » colossaux, de l'ordre de 0,43 €/kg<sup>13</sup> pour un prix moyen payé aux producteurs de 0,80 €/kg. À dessein, une autre catégorie de régression perverse, la dimension narcissique perverse, apparaissait dans le tronc commun des discours légitimant la concurrence locale entre les coopératives (encadré n° 8 en annexe). Chaque producteur, nonobstant qu'il avait obtenu une application décevante (prix rémunérant ses apports à sa coopérative) avait toujours obtenu un meilleur prix que celui des producteurs des coopératives locales en concurrence frontale. Il était toujours un meilleur producteur, de tel sorte que les discours dévalorisaient les stratégies des coopératives concurrentes ainsi que le travail de leurs producteurs, mais structuraient également le lien social entre les institutions locales, clivant paradoxalement la fraternité entre les producteurs dans un département où le développement agricole depuis les années 1930 a été engendré par les coopératives (viticulture, culture fruitière et maraîchère représentant près de 50 % du chiffre d'affaires agricole dans le département) et plus de la moitié des emplois salariés.

Les producteurs surfaient une part de leurs apports à différentes structures commerciales pour tester les applications et optimiser leurs résultats économiques (encadré n° 8 > en annexe). Les croyances (D. Bonnet, 2016a) soutenaient que la fusion n'était pas possible car il n'était pas envisageable de se marier avec des producteurs moins bons, ce qui aurait entraîné une régression des résultats économiques pour tous. Les bonnes transformations étaient empêchées. Toutefois, cette situation engendrait les « transformations catastrophiques » (au sens W. R. Bion, 1965, 1982).

Concluons cette section. Le concept de régression perverse ouvre l'analyse sur un spectre étendu de situations. Son investigation requiert une méthodologie rigoureuse qui relève d'une clinique de l'intervention (D. Bonnet, 2007). Ouvrons l'espace d'investigation dans le champ de la transformation des invariants : Concepts et méthodes.

#### LA MATERIALISATION ALGEBRIQUE DE LA « TRANSFORMATION CATASTROPHIQUE » : L'INVARIANT DE LA CONVERSION DES COUTS-PERFORMANCES CACHES. CALCUL DE LA DROITE DE MODULATION DE REGRESSION PERVERSE ET DE L'ECART ENANTIOLOGIQUE

La transformation est un processus qui se déroule dans tous les processus du travail analytique. Elle est un concept fondamental en psychanalyse : La pulsion (retournement, renversement...), le refoulement, le retour du refoulé, la relation transférentielle, l'interprétation...etc. Est-elle absente des processus du fonctionnement courant de la Psyché ? Tous les processus sont à l'œuvre dans le cours du processus des constructions, activés peu ou prou, discriminants les uns envers les autres. Leurs manifestations dans le registre de la connaissance apparaissent indifférenciées à la connaissance. Le champ scientifique de la psychanalyse est de mieux les connaître. Les démarches scientifiques seraient-elles contestables pour ce qui concerne la psychanalyse ? Ni plus ni moins que dans toutes autres disciplines qui construisent de la connaissance scientifique... Les connaissances sont toujours construites par des « transformations ».

W. R Bion a positionné sa clinique dans un cadre proposant une perspective algébrique (G. Civitarese, 2018). Cette perspective s'inscrit pour notre recherche dans celle de l'approche qualimétrique. C'est le protocole de la recherche qui détermine sa sophistication...

La transformation est la source des métamorphoses (Th. Rabeyron, 2019). Cela l'est aussi pour H. Savalle et V. Zardet (1995, 2004). C'est à cette notion de métamorphoses que se réfère généralement H. Savall et V. Zardet pour signifier leur définition de la transformation (H. Savall et V. Zardet, 2004). Elle est également le paradigme de la transformation chez A. Green (2002)<sup>14</sup> relativement au travail du négatif. Également sur le plan du narcissisme. L'observation clinique révèle les jeux de retournement sur soi dans les relations objectales entre les sujets du groupe, au sein des coopératives

<sup>13</sup> « Kg » était l'unité de mesure commune relativement à l'activité de production de fruits et de légumes des coopératives.

<sup>14</sup> Green A (2002). *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine*. Paris : PUF, 400 p.

d'appartenance et entre-elles. Ces relations valorisent la rivalité sociale et concurrentielle. La perception des objets est falsifiée (D. Bonnet, 2016a). Elle normalise les idéologies et les comportements...

La transformation définit un positionnement clinique (T. Rabeyron, 2020). La matérialisation algébrique permet d'explorer les productions de la psyché en deçà des phénomènes de la représentation à la prise de conscience et à la connaissance. Concernant la représentation, Aristote donne la définition suivante : La représentation est une image mentale d'une chose absente <sup>(15)</sup>. W. R. Bion (1982) a montré que c'est dans une autre forme de « transformations », la « transformation en hallucinose » (déformation des perceptions en raison de mauvaises informations (croyances, mensonges...), consécutive de la saturation dans la régression, que W. R. Bion (2001) ne rattachait pas spécifiquement à la psychose, que se construisent les croyances (F. Riolo & al., 2013 ; D. Bonnet, 2016a, 2019), lesquelles se présentent à la prise de conscience et à la connaissance comme des représentations et notamment des images (chez W. R. Bion).

Si les coûts-performances cachés sont les représentants de la « transformation catastrophique » au sein des groupes, des organisations et des institutions, alors la recherche peut envisager leur matérialisation algébrique qui formalise les lois de composition éclairant le mécanisme énantologique de leur conversion – à savoir comment intervient le passage d'un état de coûts-performances cachés *versus* vers un état créant de la valeur ajoutée matérialisée par un compte en « T » restaurant la satisfaction ; soit comment l'on passe d'une charge (signe « - » à un produit « + », tous deux inconnu(e)s au stade de la « transformation en « O », de valeur respective « x » et « y » au stade de leurs antécédents à ce stade, estimés par des indicateurs de satisfaction attendue : et mesurée ensuite par un prix effectif décent au producteur. Il ne demande rien d'autre, que le marché ne lui accorde pas. Le prix du marché qui est l'indicateur d'une satisfaction n'est-il qu'un indicateur du rapport entre la « transformation » en « A » (pour Amour ou pour Satisfaction) et la « transformation en « H » (pour Haine ou pour Rivalité) ? C'est une constante de l'économie et de la gestion. Ce qui revient à formaliser les coûts-performances cachés comme « signifiant assigné aux « CPC » dans ce rapport entre « S » et « R », en deçà de la « transformation en « O », déterminant de l'écart énantologique. Dans notre recherche, la loi de composition (à savoir l'opération régissant la construction de l'invariant de transformations) formalise le chaînon manquant dans le registre mathématique. W.R. Bion (1980) a cherché à résoudre cette équation à l'aide de sa grille de « transformations ».

Au-delà de la régression perverse, de quels tenants-lieu relève l'inconscient ? Ce tenant-lieu n'est pas que celui du refoulé. Il est aussi celui du rêve à restaurer. Au cours de la mission, la question que le chercheur se posait était : comment redonner de l'espoir ? Où les producteurs vont-ils aller le chercher ? Ils sont anéantis par la crise financière de 2008. Vont-ils se relever ? L'économie et la gestion ne donnent comme réponse que plus de castration. Au cours de la dernière réunion du comité de pilotage, le président de la coopérative (F8), soudain, s'adressa à ses pairs : Il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Un travail œdipien s'était-il réalisé ? (encadré n° 9 en annexe n° 2). Cette énonciation signalait la fin de la mission pour le chercheur. Le président de la coopérative (F8) était aussi le président de la fédération des producteurs de fruits en France, un producteur très engagé en production biologique... *qui faisait de la moto... qui avait aussi épousé la plus belle fille du département...* et à ce titre rival du président de la coopérative (F9) ... Ces énoncés ont été fournis au cours des entretiens individuels par trois administrateurs n'avaient-ils aucune importance ? Quelques mois plus tard, le président de la coopérative (F8) était demis de ses fonctions en assemblée générale par une coalition minoritaire emmenée par le co-leader 1 (cf. encadré 5a). Cette démission entraînait celle du directeur général. N'était-ce pas là un retour à la régression perverse, un retour à l'angoisse de castration, un retour à la case « se faire dévorer par le marché ! » ... où quelques soient les efforts et les investissements du producteur, être toujours dépendant de la punition et des privations du marché ? Le marché toujours tout-puissant ne transmettrait-il donc au producteur que les productions de ses pulsions sadiques ?

---

<sup>15</sup> Citation de Riolo F., Guignard-Bégoïn F. (2013), « transformations en hallucinose », *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 77, n° 3, pp. 866-87

Le marché serait-il régi par des « transformations en hallucinose » ? En deçà de la « transformation en « O », que peut en dire la psychanalyse ?

Les coûts-performances cachés apparaissent comme l'un de ses tenants-lieu contribuant à restaurer le rêve et l'espoir. Apporter une contribution à cet égard animait la pensée du chercheur... Le calcul qui est l'outil de gestion des producteurs ne vient-il pas là en tenir-lieu ? ... « si vous me dites que c'est 0,20 €/kg, je signe tout de suite... » (vignette n° 2) ... interpellait le chercheur. Notre recherche a envisagé le calcul de ce signifiant de nature ontologique (métaphysique !). Le résultat est une modélisation de la fonction cubique  $f(x)^3$  (<sup>16</sup>) (encadré n° 7) pour un état quasi-stationnaire<sup>17</sup>. La conversion des coûts-performances cachés module la création de valeur. Elle établit une droite de conversion entre un point « a- » et « a+ » sur la courbe. La droite de conversion est la droite consécutive des limites de la conversion établie à la balance économique, parmi toutes les droites de modulation possible. Les limites cependant sont déterminées par une fonction caractéristique d'une singularité, cubique ou quadratique<sup>18</sup> correspondant, outre la création des coûts-performances cachés,

---

<sup>16</sup> Fonction cubique en pratique : Une feuille de papier à lettre pliée en trois parties, réduite à un format 110 x 220 MM représente une fonction cubique.

<sup>17</sup> Pour un état correspondant à des comportements répétitifs, nous envisageons une fonction quadratique de type sinusoïdale.

<sup>18</sup> **CALCUL DE LA DROITE DE REGRESSION ET DE L'ECART ENANTIOLOGIQUE** : Fonction quadratique ( $f(x)^4$ ) = La fonction de la « Fronce » dans la théorie de la catastrophe est caractéristique de la production d'une transformation dans la faille. La fonction cubique du « pli »  $f(x)^3$  identifie une catégorie de bifurcations et un modèle de catastrophe (transformations matérialisées par les « plis », soit dans notre recherche des bifurcations afférentes à des comportements caractéristiques qui engendrent une catégorie de dysfonctionnements évaluée par l'approximation d'une combinaison élaborée par une conjonction constantes d'opposés, et la production corrélatrice des coûts-performances cachés afférentes à ce dysfonctionnement. Pour la « Fronce », il convient d'identifier deux variables de comportements, soit une combinaison plus complexe : Exemple [dans la grille au carré Indicateurs / Composants (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129) : Glissement dans la gestion du temps qui engendre un sur-temps combiné à un écart de productivité qui engendre une non-production... caractéristique d'un dysfonctionnement plus complexe. La grille de H. Savall et V. Zardet (1995a : 129) matérialise la typologie des pathologies organisationnelles.

La droite de conversion (encadré n° 7) est une droite de régression aux moindres carrés. Elle estime en première approximation une conversion isomorphe. La création de valeur est consécutive de la transformation du « signe » : Translation de « C- » vers « C+ ». C'est le préalable. La transformation isomorphe restaure de la valeur, mais n'en crée pas. La transformation isomorphe n'est qu'un cas particulier. La structure énantologique n'est pas transformée significativement. La création de valeur impose une transformation majorante significative (D. Bonnet, 2016b). La transformation est modulée par une intervention installant une structure énantologique initialisant les transformations internes (cadre de l'intervention socio-économique = dispositif). Les conversions doivent être à tout le moins homomorphe (nouvel agencement plus performant), ou qui engage une transformation hétéromorphe (plus radicale = métamorphose). Relativement à la structure énantologique, si la droite de conversion évalue une régression aux moindres carrés, alors elle est une droite de régression qui évalue la conversion (signe et modulation), mais qui évalue corrélativement le renversement en son contraire, par exemple un représentant de l'objet de recherche étudié, en l'espèce la régression perverse pour cet article. Soulignons que le calcul de l'écart aux moindres carrés se fait sur le détail des données élémentaires (matrice à trois facteurs) et non sur les moyennes pondérées relativement à leurs fréquences. L'écart entre la transformation isomorphe et la transformation hétéromorphe centrée au point « -b » calcule l'écart énantologique de coefficient « a » (D. Bonnet, 2022). Noter, que la conversion est réalisée sous contrainte de la part incompressible des coûts-performances cachés à un moment donné et de la rentabilité de l'investissement en ressources (balance économique en « T »). Exemple : Au sein du consortium des coopératives, la nécessité d'investir dans la mise en place d'un transformateur électrique, pour être en conformité aux normes, était tellement onéreux et non compensé par la conversion des coûts-performances cachés que la décision prise a été de fermer la station de conditionnement. La part incompressible est positionnée comme point de translation (« -b »). « -b » est à l'équidistance d'un écart non nul entre « a+ » et « a- » (graphique n° 2). S'il y a une part incompressible, ce qui est le cas général, l'abscisse au point de translation est positionnée sur une coordonnée « a+n ». La modulation est calculée à la balance économique. La conversion doit créer de la rentabilité et une transformation des comportements.

**ÉLÉMENTS DE METHODE** : Les coûts-performances cachés sont toujours des coûts unitaires approximatifs x leurs fréquences respectives. La fréquence fournit les pondérations. Une représentation dans une matrice carrée est suffisante. Mais il est possible de l'envisager dans une matrice cubique. La méthode pour obtenir une approximation de la fonction cubique est de calculer la droite de régression dans la matrice carrée sur une sélection de données dont la volatilité apparaît homogène (l'homogénéité est donnée par l'écart type). La volatilité peut être consécutive de la structure même des données qui peuvent être par nature homogènes, hétérogènes, constantes ou aléatoires. Noter que des données constantes fournissent généralement un échantillon homogène. Pour des données homogènes, l'échantillon peut-être de petite taille. Si les données sont aléatoires, il convient de recalibrer l'échantillon en calculant l'écart type d'optimisation des variances. Soit il faut chercher le bon échantillon en taille, pour un écart type significatif. L'homogénéité des données relativement à un objet de

à la régulation des dysfonctionnements (= fonction de répétition et déploiement des comportements – soit une fonction également impaire quasi-sinusoïdale, selon la valeur des exposants impairs, pour en donner une image). La périodicité et la puissance sont évaluées par les coordonnées de l'inflexion au(x) sommet(x) caractéristiques des point(s) de renversement, déterminant le déploiement. Une variation faible mesurée par la droite de conversion n'identifie pas spontanément un dysfonctionnement et la production de coûts-performances cachés. Il faut une variation (déformation) significative<sup>19</sup>. Les lignes de crête de la fonction déterminent un profil d'équilibration de la dynamique de la transformation. La stabilité structurelle, caractérisée par la part structurelle des comportements chez H. Savall et V. Zardet (1995a) n'est a priori que temporelle et spatiale. Toute transformation de trajectoire est requise (détours, bifurcations...) pour qu'une transformation effective se réalise...

La concurrence opère un transfert paradoxal pernicieux des contradictions respectives de chaque partie prenante, au titre de la défense de leurs intérêts. Les contradictions sont supposées définir un équilibre. De fait, elles définissent des équilibres entre des satisfactions et des frustrations. Les ruptures d'équilibres engendrent des « transformations catastrophiques ». Seraient-elles donc liées en conjonctions constantes aux « transformations en hallucinose » ? Nous poursuivons donc la recherche...

Relativement aux constructions d'équilibres dans les différents plans économiques infra-micro-méso-macro (toujours articulés dans la pensée économique de H. Savall), soit les marchés, l'économie des secteurs de l'activité humaine (organisation, industrie, territoire, nation...), l'une des conséquences analysées par H. Savall (1975, 1978) est que le fonctionnement des organisations et leur management reposent sur le principe de l'incompatibilité de l'économie et du social. Les premiers travaux de H. Savall (1975, 1978, 1979) ont montré que l'approche socio-économique permettait de restaurer cette compatibilité ; le principe de la compatibilité de l'économie et du social est le principe fondamental du management socio-économique. W. R. Bion indique que ce qui est à l'œuvre dans les « transformations » est la coopération en conjonctions d'opposés... nous ajoutons d'invariants. Qualitativement, les données ont été fournies par les recueils sur le couple « convergences/divergences » et quantitativement dans le registre de la production des coûts-performances cachés.

Notre recherche pose le principe de l'ambivalence stratégique dans le registre de conjonctions constantes d'opposés, à savoir des combinaisons de convergences et de divergences que l'ISE permet d'élaborer en étendue et en profondeur selon les objectifs de la recherche et les paramétrages consécutifs. Le traitement les a analysés dans le registre énantologique et énantiodromique. Les thématiques et les sous-thématiques à la matrice n° 4 (travail de l'énantiose) ont été redéfinies. C'est dans cette matrice que le thème de la régression perverse, ouvert au corps d'hypothèses en phase n° 1, a été plus particulièrement traité en phase n° 2. Par ailleurs le traitement attribue les coûts-performances cachés respectifs aux thèmes et sous-thèmes de la recherche élaborés au corps

---

recherche indique que l'objet de recherche, par exemple la régression perverse, est un objet homogène. Cet objet a été posé comme thème au corps d'hypothèses. Le recueil des données doit permettre le traitement des données requises pour élaborer les « paniers de dysfonctionnements. La régression perverse définit un « panier ». Le traitement est ensuite repris au cours de la phase « travail de l'énantiose » (matrice n° 4). Si l'objet est homogène, cela signifie que les énoncés recueillis sont signifiants... mobilisables pour le management dans le cadre d'une approche épistémologique et clinique valide ; mais pour le psychanalyste, il s'agira toujours d'une conjecture soumise à différentes interprétations (test d'hypothèses). Pour notre recherche, elle ne vaut que parce que nous la rapportons à un vécu (cf. approche hodologique). Dès lors que la droite de régression a été calculée (= toujours l'équation d'une droite », l'opération est de rechercher son ajustement dans une singularité. Les travaux dans la théorie des catastrophes fournissent sept modèles permettant de vérifier les ajustements, tant pour des transformations dans les registres de la matière que pour des transformations dans les registres du vivant, applicables en sciences humaines... avec des travaux dans le champ des sciences cognitives. Rappelons que notre recherche est limitée dans l'intervalle « transformations en « O » et « transformations en « C » et qu'elle s'appuie donc sur des données verbalisées. Sur la base des données détaillées de la balance économique, positionner le point de translation dans les coordonnées de la matrice graphique, puis les données détaillées de la matrice cubique. Ajuster la droite de régression dans le nuage des points et tracer la courbe de la fonction cubique approximative. La mise en perspective des points en « C- » et en « C+ » fournit l'écart énantologique.

<sup>19</sup> Petitot J. (1977), *Théorie des catastrophes. Mathématiques et sciences humaines*, Tome 59, pp. 3-81 - © Centre d'analyse et de mathématiques sociales de l'EHESS, 1977, tous droits réservés.

d'hypothèses. Ni les convergences, ni les divergences ne sont intégrales, ce qui rend les combinaisons transformables à la limite d'un seuil auquel l'intervenant peut les saisir. Cette limite a été posée dans l'intervalle des « Transformations en « O » et des « Transformations en « C » relativement au dispositif de travail clinique proposé. Par ailleurs, dans le « travail du négatif » au sein du consortium des coopératives, les divergences travaillent en transformations majorées et apparaissaient prioritairement le fait des régulations de dysfonctionnements (répétitions d'activités). Le renversement du signe par le calcul des coûts-performances cachés mesure « Quantitativement-qualitativement-Financièrement (QqFi), les déficits stratégiques et organisationnels en gouvernance et en management stratégique au sein du consortium des coopératives. La méthode de l'ISE permet également d'évaluer et de mesurer les déficits en management et en fonctionnement ; mais cela n'a pas été notre champ de recherche pour cette mission. Dans la grille de transformations de W. R. Bion, ces évaluations qualimétriques trouvent leur place dans les cases « G2 » (système de déduction scientifique) et « H2 » (calculs et calcul algébrique). Ce qui a armé la contribution coopérative des protagonistes au sein du comité de pilotage est essentiellement le travail sur la conversion des coûts-performances cachés. Ils pouvaient lire directement dans leur langage l'intérêt pour la performance stratégique. Le changement de signe était introjecté rapidement dans les relations en intersubjectivité contradictoire. Le changement de signe faisait fonctionner dans le cadre contenant du dispositif (encadré n° 2). Les protagonistes réalisaient ainsi leur travail d'élaboration (phase n° 2 = travail en transformations majorées sur les convergences, et phase n° 3 = travail sur l'élaboration du projet coopératif).

Quant aux contenus, outre les énoncés recueillis au cours des 134 entretiens (1700 énoncés) en phase n° 1 et du travail réalisé en phase n° 2 (restitution du diagnostic, avis d'expert, constitution en groupe d'appartenance pour le « travail de l'épistémologie dès lors que les protagonistes travaillaient en convergences), le calcul des coûts-performances sur différentes thématiques de la stratégie a permis de traiter deux catégories de données sur les lesquels nous sommes parvenus à obtenir des données significatives : les écarts aux coûts de sous-activités (comblés par des achats dont la marge commerciale était déficitaire ; peu ou prou des parties (une seule coopérative tenait une comptabilité analytique), et les écarts aux prix. Ces calculs ont permis d'envisager une modélisation graphique (graphique n° 2). Soulignons qu'il avait été fait injonction à l'intervenant, au contrat de la mission, de tenir confidentiel les données propres à chaque coopérative, dont il avait connaissance. La coopérative (F9) n'a fourni que des données parcimonieuses. L'intervenant les a obtenues auprès du Centre de Gestion en Économie Rurale (révision des comptes et expertise comptable) qui traitait les comptabilités des coopératives du département. Le traitement dans un dispositif de modélisation s'imposait donc pour anonymiser les traitements...

La mesure de cette « transformation », comme passage de l'incompatibilité à la compatibilité en l'espèce au sein du consortium des coopératives, dans l'acceptation de la « transformation » [chez W. R. Bion (1980, 1982)], est fournie par l'évaluation des coûts et des performances cachés *via* le processus de leur conversion (par analogie : renversement, retournement du signe !). En fait, au sein du comité de pilotage, les deux phénomènes étaient *sans doute* à l'œuvre pour falsifier les discours relativement à la valorisation différentielle (encadré n° 8). La « transformation en « O », un état déterminé par le retournement de la pulsion sur la personne, engendrait *sans doute* (comment le savoir ?) le renversement en son contraire dans le cours du « travail de l'épistémologie » qui engendrait la « transformation en « C » (coopération), à savoir un accès à la représentation. Des *éléments bêta*, non perceptibles, étaient passés à la barrière de contact. La fonction cubique  $f(x)^3$  ne caractérise-t-elle pas une modalité de la fonction « *alpha* » chez W. R. Bion (perceptible dès qu'une représentation est potentialisée ?

Chez le chercheur, le « travail de l'épistémologie » mobilise un positionnement du travail en identification introjective (S. Ferenczi, 2013) = capacité à s'identifier à l'autre, (S. Freud, 2018). Dans la représentation, le rapport entre les objets internes et les objets externes ne sont pas liés. Pour un même signifiant, le signifié est généralement distinct, et le signifiant peut d'ailleurs l'être également (cf. : La dissonance cognitive, le dissonance affective, dissonance émotionnelle, dissonance organisationnelle...). C'est un problème (épistémologique) dans l'intersubjectivité contradictoire que le chercheur doit appréhender. Qu'est-ce que ressentent et perçoivent respectivement les



protagonistes dans la relation intersubjective. Dans quelles conditions le lien peut-il s'établir clairement ? C'est un problème (épistémologique) que l'approche énantologique a à traiter... Au sein du consortium des coopératives, les protagonistes au sein du comité de pilotage avaient à convertir un processus d'identification projective (approximativement = rejet inconscient de l'autre) en processus d'identification introjective, car leur coopération ne pouvait venir que de cette « transformation », laquelle doit en même temps sauvegarder la subjectivité du sujet. Mais il faut que l'identification projective ait précédé l'introjection projective<sup>20</sup> (N. Abraham et M. Torok, 1978). Mais par où ça commence dans la relation intersubjective ? Notre hypothèse est que l'un et l'autre des processus fonctionnent dans une modalité énantologique dans le complexe des conjonctions constantes d'opposés identifiées à la grille de convergences et de divergences pour un objet de recherche donné. C'est dans leur écart et dans leur modulation que le sujet se construit en différenciation (cf. 3<sup>ème</sup> axe de la matrice n° 4).

La fusion brisait l'intégrité identitaire du sujet (déliaison dans le rapport énantologique identitaire), systématiquement violée par les méthodes de la conduite du changement mobilisée en management des organisations. Qui ou quoi dans cette « transformation » est le contenant ? Quel est le rôle du chercheur ? Le dispositif est posé comme contenant... J'ai toujours été impressionné par l'exigence de rigueur, d'Henri Savall relativement à la mise en œuvre du dispositif de l'Intervention Socio-Économique, bien au-delà de la rigueur scientifique... Les mots sont choisis... « Enrichir le travail humain » (H. Savall, 1975, 1989), tel apparaît le destin de la recherche d'Henri Savall. Chacun, chacune doit se trouver enrichi(e)...

Ainsi que le montre l'encadré n° 7, l'opération est celle d'une translation matérialisable algébriquement. Nous avons envisagé le calcul de la fonction de conversion dans le cadre de la théorie des catastrophes de R. Thom (1974, 1983, 1984, 1988), qui elle se réfère au concept de la « bifurcation ». La fonction de base que nous avons isolée est la fonction dénommée le « pli » = fonction cubique, qui est la fonction caractéristique de la conflictualité dans la théorie des catastrophes de R. Thom. Elle caractérise l'invariant de transformations d'une transformation dans un matrice à trois facteurs. Notre recherche transforme la matrice carrée « Indicateurs / Composants » (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129) en matrice à trois facteurs : « Indicateurs / Composants / Modulations » (cf. *supra* : titre et encadré 3a).

C'est une fonction de type  $f(x^3)$  pour un état quasi-stationnaire. La conversion apparaît dès lors comme le vecteur de la transformation d'invariants. Elle transforme le signe. La modulation confère la valeur. Cette hypothèse de la transformation des invariants avait été posée dans nos travaux de recherche pour la thèse doctorale (Bonnet D., 2007). Cette idée de recherche a guidé nos travaux depuis...

Observons la translation. Elle est celle qui convertit le signe. La transformation en « C+ » [« C+ » désigne plus de coûts-performances cachés] opère une « transformation » vers « C- » (moins de coûts-performances cachés). La fonction convertit les coûts-performances cachés en création de valeur économique au point de translation [-b »] (= seuil économique où la conversion est trop coûteuse au regard de la création de valeur économique et de potentiel humain à un instant donné d'équilibration de l'évaluation, attendu que le dispositif réactualise le diagnostic socio-économique tous les six mois). Cette conversion est celle du cadre de l'évaluation de l'incidence des coûts-performances cachés, car une transformation attendue est toujours celle d'un négatif (transformation vers un mieux), en l'espèce du négatif consécutif de la subversion de l'économique des activités humaines. Elle impose une transformation des comportements humains. La conversion du négatif des comportements humains fournit de la création de potentiel humain. La transformation en « C- » opère quant à elle une « transformation catastrophique » car elle mesure la subversion du fonctionnement et du management de l'organisation, ainsi que son impact socio-économique dans les différents plans économiques infra-micro-méso-macro, que nos recherches explorent dans l'articulation « Psychanalyse & Management ». Notre recherche poursuit l'exploration de la « transformation en hallucinose ».

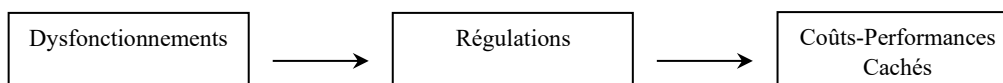
---

<sup>20</sup> Introjection : Verbalisable à la différence de l'incorporation.

La « transformation catastrophique » caractérise un déficit et une perte de potentiel humain en création de valeur (cf. notamment et entre autres la variable « non-création de potentiel humain » dans le tableau croisé Indicateurs/Composants in H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129). Il n'est que rarement souligné cette extension de l'impact à l'économie globale (ignorance, non-dits, impensés, dissimulations... et plafond de verre de la « cuirasse défensive groupale »), à l'exception des coûts sociaux, bien qu'elle soit mesurable au tableau des contraintes budgétaires des comptes publics. La connaissance est clivée dans le cours du processus de la « transformation catastrophique ». Le chercheur produit alors des concepts, des théories, des méthodes... pour lever les clivages et étendre la connaissance par antre transductive.

Ce que montre la fonction est qu'il y aurait une saturation potentielle dans la production des coûts-performances cachés en « C+ », mais cette production étant répétitive, elle fait l'objet d'une régulation de dysfonctionnements (graphique né 1) et en quelque sorte d'une maintenance, comme l'ont montré les travaux de l'ISEOR (H. Savall et V. Zardet, 1995a). Cette répétition, symptôme de la compulsion de répétition (S. Freud, 2010<sup>21</sup>), expliquerait que la création de valeur, quand elle trouve sa source dans la création de potentiel humain ne sature pas puisqu'il n'y a pas de point d'inflexion en sa limite.

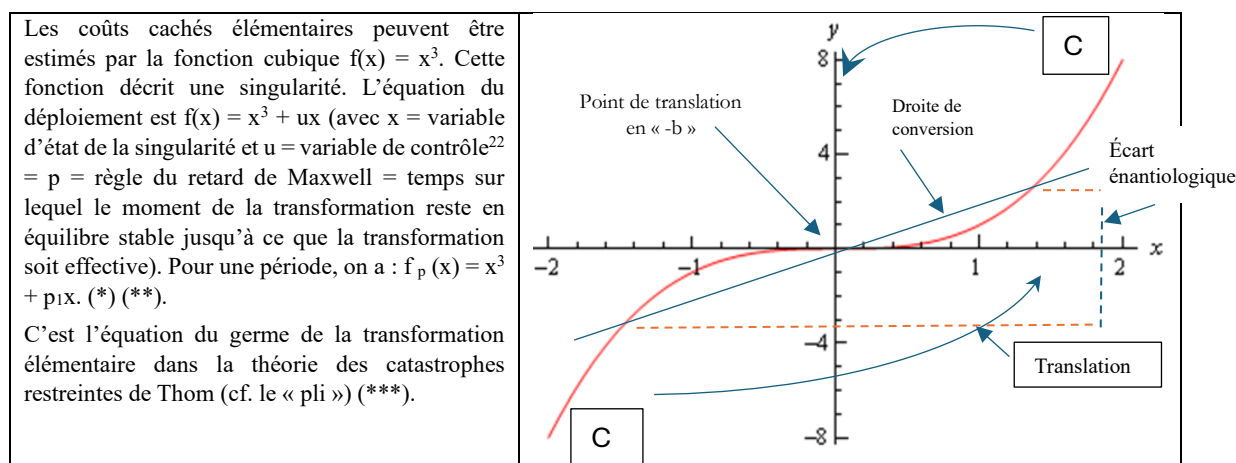
**Graphique né 1 : Activité de régulation des dysfonctionnements**



Soulignons également qu'une dilatation des régimes concurrentiels (moins de concentration des firmes notamment) ferait la place pour des transformations anthropologiques reposant sur la compatibilité des cohésions sociales plutôt que rivales et concurrentielles... plus saines que celles proposées par la transformation numérique... qui livrent l'économie de la planète à des concurrences monopolistiques dans leurs industries respectives des grandes firmes (GAFAM...). Les travaux de H. Savall et de l'ISEOR ouvrent une perspective anthropologique qui intéresse le psychanalyste, plus favorable à une économie de l'entrepreneur.

**Encadré né 7 (Graphique né 2)**

**Modélisation de la fonction de conversion des coûts-performances cachés ( $f(x^3) - b$ )  
Pour un état quasi stationnaire**



<sup>21</sup> Freud S. [2010 (1920)], *Au-delà du principe de plaisir*, Payot, 160 p.

<sup>22</sup> Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note de référence (Bonnet D, 2017) que ce sont des variables de management. Nous posons ici  $p$  = règle du retard de Maxwell comme espace-temps incompressible de variation.

Cette courbe est obtenue par la transformation des courbes  $f(x) = -x^4$  en  $f(x) = x^4$ , qui sont les équations de la fronce ; soit la transformation d'un concave ( $-f(x)$ ) en convexe ( $f(x)$ ) = retournement <sup>(23)</sup> dont les asymptotes se croisent en 0 (dans la pratique tend vers 0). La transformation s'opère au point catastrophique (croisement des axes  $x$  et  $y$ ) si la transformation des morphismes est convenable. C'est le moment de la transformation (Bonnet D., 2007). La transformation est isomorphe, avec un impact sur la rentabilité économique qui peut être plus que proportionnel. C'est-à-dire que pour 1,00 € de coûts-performances cachés, on peut en théorie convertir en 1,00 € de valeur ajoutée, dans la limite du coût d'opportunité de la transformation. La conversion n'est par ailleurs pas utile si les coûts-performances cachés sont faibles (moins de 15,00 K€/personne/an selon les estimations de Savall et Zardet, 2005), si le différentiel avec les coûts d'opportunité est très faible. Ce montant peut être retenu comme seuil de rentabilité de la transformation des coûts cachés.

(\*) Pour la fronce, on a l'équation de déploiement suivante :  $f_p(x) = x^4 + ux^2 + px$ .

(\*\*) Notre hypothèse ne tient pas compte à ce stade de la résistance du sujet, consécutive du jeu des mécanismes de défenses.

(\*\*\*) Thom indique que la théorie des catastrophes restreinte s'applique aux systèmes généraux.

*NB : Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour la validation empirique. Mais ISEOR, en regard des 2000 recherche-interventions réalisées disposent probablement de données suffisantes.*

## CONCLUSION : OUVERTURE...

L'idée dans le concept de « transformations catastrophiques », que nous mobilisons pour rendre compte d'une catégorie d'observations réalisées au cours d'une mission de recherche-intervention conduite dans le cadre du protocole de l'intervention-socio-économique de l'ISEOR, est que les comportements humains engendrent des bifurcations subversives orientant les transformations organisationnelles et stratégiques des firmes et de l'économie vers des modalités de fonctionnement contre performantes. La concurrence n'est pas le remède. Les « discours » vénèrent la performance des firmes et de l'économie, ainsi que la concurrence. Ils organisent dans le même temps le déni de l'évaluation correcte des situations effectives, nonobstant qu'il soit proposé des démarches d'amélioration (qualité totale, responsabilité sociale, développement durable, entreprise libérée, entreprise agile, organisation apprenante, bien-être au travail...etc.).

Les travaux de l'ISEOR montrent que les comportements dénégatifs érodent le développement de l'économie et des firmes, consécutifs de la production continue et répétée de dysfonctionnements. L'une des manifestations que les travaux ont révélées, est que les firmes produisent des coûts et des performances cachés pour des montants colossaux. Les montants oscillent entre 15 K€ et 70 K€ par personne et par an, évalués sur plus de 2000 interventions, dans 48 pays (4 continents, 72 secteurs d'activités), représentant 2 millions d'heures de recherche scientifique. Ces montants sont constants et tendent à progresser avec le développement de la transformation numérique. Les travaux ont identifié plus de 3500 pathologies affectant le fonctionnement et le management des firmes. Les travaux de l'ISEOR, engagés par H. Savall (1975) ont conduit à l'élaboration d'une approche intégrée du management des firmes et des institutions, dans un cadre épistémologique hétérodoxe qui est celui du constructivisme générique, fournissant le protocole d'une approche qualimétrique (évaluation qualitative, quantitative et financière de l'incidence des dysfonctionnements). Les travaux ont fourni une praxis et ses dispositifs pour l'intervention, et pour le management socio-économique des firmes et au-delà son extension à l'économie des territoires et des nations.

<sup>23</sup> Ce retournement renvoie à d'autres possibilités de transformations dans le registre des coniques (paraboles :  $y = ax^2$  ( $a$  = degré d'ouverture,  $a$  = de type convexe,  $-a$  = de type concave ; hyperboles (cf. transformation concave/convexe). Si l'on trace les droites perpendiculaires reliant point à point les courbes concave et convexe, on obtient des coniques dont la figure géométrique est celle de la fronce, consécutivement les équations correspondantes.

Dans la réalité, on doit pouvoir trouver plusieurs types de régularités, les unes décrivant une fonction de type concave « up », d'autres décrivant une fonction de type concave « down » dans un espace conique (notre recherche pourrait explorer à ce titre l'idée d'un serpent de transformations). D'autre part, s'il faut considérer un minimum des coûts cachés incompressibles, le moment de la transformation doit être porté à cette valeur. Nous pouvons poser que la valeur du moment de la transformation est de 15 K€/Pers./an, seuil en dessous duquel la conversion des coûts et des performances cachés est susceptible d'engendrer un coût d'opportunité.

Nos recherches approfondissent ces travaux dans le registre<sup>24</sup> « Psychanalyse & Management ». Cet article rend compte de travaux réalisés sur le thème de la régression perverse, à laquelle nous accordons le concept de « transformations catastrophiques ». La recherche traite ce sujet à double entrée, dont nous soulignons que la problématisation particulière n'est pas dissociable de la problématisation d'autres problématiques affectant le fonctionnement et le management des firmes. Notre souci est que les résultats de la recherche soient les moins clivés possible dans le registre de la connaissance si *l'abs-trait* clive le *con-cret*.

Le management et la conduite du changement se positionnent généralement au stade pré-catastrophique, dans la mesure où le sujet est une chose (un acteur, une ressource, un capital, un objet externe, une chose...) d'une part, et que la dimension émotionnelle est abordée via des artefacts théoriques de contournements des problématiques d'autre part, nonobstant les « discours », *via* des pseudo-concepts, dont le traitement en version analytique ne relève pas du management. Voilà donc que « Psychanalyse & Management » y trouve une légitimité, un espace transitionnel. Ce serait peut-être cela « Psychanalyse & Management », un espace transitionnel (aire et objet). Dans ce cadre, le chercheur clinicien peut explorer les transformations énantiodromiques (D. Bonnet, 2017, 2019, 2022). Le management et la conduite du changement évoluent couramment au stade post-catastrophique lorsque l'expérience émotionnelle des sujets du management est déniée (risque psychosocial, souffrance au travail, lutte sociale, lutte syndicale...)<sup>25</sup>.

Le concept de « transformations catastrophiques » définit une configuration mentale chez W. R. Bion (1980, 1982, 1990, 1997, 2001) que notre recherche articule au concept de la « catastrophe » chez R. Thom (1974, 1983, 1984, 1988) permettant de cerner les catégories de bifurcations orientant les régimes morpho-dynamiques de la transformation – désignés chez R. Thom comme des singularités, de sorte à modéliser le *design* de la recherche. La recherche a identifié la fonction cubique  $f(x)^3$ . La recherche identifie que la médiation des coûts-performances cachés articule des transformations d'invariants, parce que ce concept contribue à la construction des invariants de transformations à restaurer, à réparer... pour convertir les dysfonctionnements et asseoir le développement du potentiel humain, à tout le moins réduire les formes symbiotiques de transformations qui entretiennent le régime de régulation des coûts-performances cachés, ou selon le cas qui entretiennent des relations de transformations commensales se nourrissant mutuellement... les dysfonctionnements sont des compagnons de route au sein des organisations, ce qui explique leur complexité et la propagation de formes symbiotiques de transformations engendrant les pathogénies.

L'objectif de la recherche participe à l'élucidation de correspondances et de coordinations dynamiques de la transformation croisées entre les états émotionnels et les états cognitifs afin d'établir des profils de la « transformation » éclairants les constructions des dysfonctionnements au sein des organisations, soit de mieux évaluer les causes humaines profondes des pathogénies organisationnelles en étalonnant les combinaisons (cf. pondérations dans l'encadré n° 4 qui n'est à ce stade d'avancement), ainsi qu'une matrice de transition visant l'élaboration du second corps d'hypothèses, en phase n° 2 de l'ISE. L'analyse socio-économique et le traitement des informations dans le dispositif de l'intervention socio-économique doivent être suffisamment avancés, avoir passé le stade de « l'effet-miroir ». Cette élaboration, dénommée « travail de l'éantiose » (D. Bonnet, 2017, 2019) est intercalée à l'issue de l'élaboration de la matrice des « paniers des causes-racines des dysfonctionnements » dans l'intervention socio-économique [cf. : Avis d'expert > encadré n° 9,

---

<sup>24</sup> La notion de champ « Psychanalyse & Management » est discutée par les psychanalystes qui privilégient plutôt le concept d'espace pour leurs théorisations. Cependant si « champ » ou « espace » ne conviennent pas, qu'est-ce qui trouve sa place dans le chaînon manquant entre « Psychanalyse & Management » ? Cette question est interrogée par les travaux de l'Institut Psychanalyse & Management... Suggérons un « domaine » !

<sup>25</sup> La lutte de soi pour soi (et contre soi, un autre dans soi, dans le phénomène de dépression) ou/et avec les autres soit en coopération contre une adversaire ou une adversité... a une fonction. Dans la « transformation en « O », pouvons-nous considérer qu'elle se loge dans l'écart entre l'indentification projective et l'identification introjective, creuset de la conflictualité ? Dans ce cas, elle contribuerait à une transformation de l'écart énantilogique, si comme le soutient notre recherche, la transformation s'origine toujours dans un écart engendré par les conjonctions constantes d'opposés ; soit que la conflictualité naîtrait dans ce espace énantilogique et s'y transforme...

pp. 273-279 (D. Bonnet, Thèse, 2007]. Elle donne lieu à l'élaboration d'un nouveau corps d'hypothèses (encadré n° 4), dans l'approche énantologique, soit à un stade d'avancement où le sujet groupal apparaît en mesure de produire des pensées *ana-lusis*, à la symphyse du dedans et du dehors, [pensées indicatives contribuant à dénouer ce qui est noué ([cf. : Hypothèse HP 411 B, p. 281 (D. Bonnet, Thèse, 2007] qui sont la base du recueil des matériaux à traiter.

Et pour conclure :

*Une application de la « transformation catastrophique » pour le chercheur* : Revenons sur le commencement de la mission... La règle de l'appel d'offre à mission était que chaque coopérative et l'Union des Coopératives proposent un cabinet de conseil. Le directeur général de l'Union des Coopératives, qui avait sollicité notre contribution, déclarait en introduction de la présentation : « *Nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines. Dîtes-nous ce qu'on doit faire* ». L'interpellation signalait au chercheur que sa proposition d'intervention au cahier des charges, certes conforme à l'appel d'offre encadré dans le dispositif de soutien financier du Conseil Régional, n'était pas la bonne, qu'il fallait immédiatement et en situation revoir cela pour traiter « le problème » surgissant à sa connaissance, dont il ne pouvait rien dire encore à ce stade : Immédiatement, le chercheur réunit les 23 dirigeants représentants les coopératives en cercle de sorte à les faire discuter ensemble, librement, sans intervention de sa part dans le travail d'élaboration qui s'initiait entre les protagonistes, autre que l'écoute qui était donc son seul travail... Près de deux heures plus tard, vers 17 heures, le directeur d'une coopérative (F8), favorable à la fusion interpellait ses pairs et l'intervenant en précisant « *Monsieur..., vous nous avait faire dire ce que nous n'arrivons pas à nous dire* ». C'était le mot de conclusion de cette première rencontre. La décision tombait quelques huit jours plus tard... Sur le chemin du retour, le chercheur envisageait quelque chose à dire... (encadré n° 9 en annexe n° 2) ... Ce qui allait être proposé était la mission à envisager... Trois missions de conseil avaient déjà été sollicité dans les quinze dernières années, concluant à l'impossibilité de la fusion...

## BIBLIOGRAPHIE

- Abraham N. et Torok M., (1978), *L'écorce et le noyau*, Flammarion, 482 p.
- Bion W. R. [2002 (1961)], *Recherches sur les petits groupes*, Puf, 160 p
- Bion W. R. Bion [2001 (1967)], *Réflexion faite*, PuF, 192 p.
- Bion W. R. (1979), *Éléments de psychanalyse*, PuF, 110 p.
- Bion W. r. (1979), *Aux sources de l'expérience*, PuF, 137 p.
- Bion W. R. [1982 (1965)], *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PuF, 207 p.
- Bion W. R. ([1980 (1974), *Entretiens psychanalytiques*, Gallimard, 262 p.
- Bion W. R. [1990 (1970)], *l'attention et la perception. Une approche scientifique de la compréhension intuitive en psychanalyse et dans les groupes*, Payot, 218 p.
- Bion W. R (1997), *Pensée sauvage, pensée appréhendée*, Éd. du Hublot, 80 p. (1998)
- Boldini P. (1994), « Morphismes et catégories : une lecture formelle de Piaget », *Revue Intellectica*, n° 19, pp. 187-226.
- Boldini P. (2012), « Des catégories à la catégorisation », *Revue Mathematics and Social Sciences*, n° 197, pp. 19-32.
- Bonnet D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », *Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction de Monsieur Le Professeur H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 749 p.
- Bonnet D. [2016a (2014)], « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlissement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *12<sup>ème</sup> Colloque ORLANE, Commandements et initiatives pour minimiser le risque*, 17 p. – *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XXII, Supplément au n° 54, Hiver 2016, pp. 85-107
- Bonnet D. (2016b), « La synchronisation majorante. Un concept pour piloter la transformation au sein des organisations », *6<sup>ème</sup> colloque et séminaire doctoral international, ISEOR-Academy of Management (États-Unis)*, Université Jean-Moulin, Lyon, Juin 2016, 16 p. À publier dans Hal Université Jean Moulin, Lyon

- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. (2017a), « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éd. L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2017b), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.
- Bonnet D. (2019), « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2022a), « Conduire le changement, c'est conduire des transformations », *Actes du Colloque International conjoint de l'ISEOR et de l'Academy of Management*, Université Jean-Moulin Lyon, 18 p.
- Bonnet D. (2022b), « Énantiologie de la Responsabilité Sociale ou le Diogène de l'éthique propre des économie capitaliste et totalitaire ! », In Rosé J. J. et Delattre M., *RSE et numérique. Une vision francophone*, ems éditions, pp. 326-343, 380 p.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Civitaresse G. (2018), « Traduire l'expérience : le concept de transformation chez Bion et dans la théorie post-bionienne du champ analytique », *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 82, n° 5, pp. 1327-2386
- Diet E. (2016), « Contre-transfert, incorporats culturels et idéologiques », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, Vol. 2, n° 67, pp. 67-78
- Freud S. [1968 (1925)], *Ma vie et la psychanalyse*. Suivie de *Psychanalyse et médecine*, Les essais XXXVII, Gallimard, 192 p.
- Ferenczi S. [2013 (1909)], *Transfert et Introjection*, Payot, 144 p.
- Freud S. [2018 (1915)], *Pulsions et Destins des Pulsions*, Payot, 112 p.
- Kaës R., (1980), *L'idéologie : Etudes psychanalytiques. Mentalité de l'idéal et esprit de corps*, Dunod, 284 p.
- Kaës R., (1989), Le pacte dénégatif dans les ensembles transsubjectifs, In Guillaumin et Ali., *Le négatif, figure et modalités*, Dunod, 181 p.
- Kaës R., (2009), *Les alliances inconscientes*, Dunod, 25 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Lewin K. Z. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. Z. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation ». *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- Rabeyron Th. [2020 (2019)], « Processus transformationnels et champ analytique : Un nouveau paradigme pour les modèles et les pratiques de la clinique psychanalytique ». *L'Évolution Psychiatrique*, Vol. 85, n° 1 (pour la version papier) ou URL [19/05/2023 07 :37 pour la version électronique] © 2019 published by Elsevier. This manuscript is made available under the Elsevier user license <https://www.elsevier.com/open-access/userlicense/1.0/> - Processus transformationnels et champ analytique : un nouveau paradigme pour les modèles et les pratiques cliniques - ScienceDirect
- Rouchy (J. C. (2009), « Transmission intergénérationnelle dans les groupes d'appartenance », *Dialogue* 4, n° 186, pp. 149-160
- Savall H. [1989 (1975, 1978)], *Enrichir le travail humain*, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.
- Savall H., (1979), *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, 275 p.
- Savall H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>o</sup>, n° 3-4, « Équilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

- Savall H., Zardet V. (1987-1995a). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (1995-2005b), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- Savall H., Zardet V., (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Economica, 195 p.
- Savall, H. & Zardet, V. (Coord.) (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. Éd. ems, 1312 p.
- Thom, R. (1974). *Modèles mathématiques de la morphogenèse*, Union Générale d'Éditions, 320 p.
- Thom R. (1983). *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, 193 p.
- Thom R. (1984 [1972]). *Stabilité structurelle et morphogenèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 P.
- Thom, R. (1988). *Esquisse d'une sémiophysique. Physique aristotélicienne et théorie des catastrophes*, InterEditions, 288 p.
- Vidal J. P., « De la perversion narcissique. Pathologie de l'interaction, del'intersubjectivité, pathologie groupale », in Edith Lecourt, *Modernité du groupe dans clinique psychanalytique*, Erès, 2007, 335 p.

#### ANNEXE N° 1

##### **Encadré n° 8 : Extrait de l'interview du président de l'Union des Coopératives**

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

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

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

##### **Ce n'est pas un fait isolé**

Une décision que l'arboriculteur de [ ] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [ ] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [ ]. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les [ ], même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

##### **Toutes les structures manquent de produits**

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

#### ANNEXE N° 2

##### **Encadré n° 9 : COMPRENDRE ET TRANSFORMER LE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES MENTALES DES ORGANISATIONS. UN AUTRE REGARD SUR LA STRATEGIE**

Le texte présenté dans cet encadré a été rédigé à la suite de notre réunion de soumission du projet d'intervention, dans le cadre de la procédure d'appel d'offre. Nous avions envisagé une présentation selon la procédure classique devant le jury (présidents et directeurs généraux des coopératives), qui recevait ce jour-là les trois cabinets présélectionnés. Chaque coopératives membres du consortium avait proposer un cabinet. Nous étions proposé par l'union des coopératives. Onze cabinets avaient été sollicités ; sept avaient répondu. Toutefois, au démarrage de la présentation, le directeur général de l'union des coopératives indique à l'intervenant, après avoir exposé les raisons générales de leur démarche, qu'il est sollicité pour leur dire ce qu'ils doivent faire. Plutôt que de présenter le projet, l'intervenant a immédiatement choisi de réunir les membres du jury en cercle, qui ont accepté, et de faire en sorte qu'ils se parlent.

*L'échange, au cours duquel le chercheur est peu intervenu a duré près deux heures. A 17 H, le directeur général de l'une des coopératives (non-membre de l'union) interrompt la séance, pour dire : Monsieur Bonnet, « vous nous avez fait dire ce qu'on arrivé pas à se dire ». Les protagonistes ont ensuite étudié entre eux la proposition, qui finalement n'avait pas été présentée et m'ont fait savoir que celle-ci était retenue. Nous avons programmé une réunion de démarrage et d'accomplissement de formalités, au cours de laquelle, le chercheur a remis ce texte à lire... sans autre indication. Il n'en a plus été question ensuite. Mais cette contribution a beaucoup facilité l'engagement de la mission et son déroulement dans les termes envisagés au titre du projet de la recherche scientifique.*

#### **LA COMPLAINTÉ DE LA COOPERATIVE QUI N'EXISTAIT PAS OU LE REVE COOPERATIF VOILE PAR LA DISPUTE D'ŒDIPÉ ET D'ELECTRE.**

Cette analyse concerne le registre du symbolique organisationnel d'une part, du mythe organisationnel d'autre part dont le contenu, au sein du consortium coopératif, est régulièrement ré-actualisé par la question du regroupement des coopératives, selon deux angles, son impossibilité et son opportunité. Nous observons ce phénomène depuis vingt ans environ dans la filière des fruits et légumes, et nous avons pu l'observer sur ce territoire également.

Cette analyse montre la dimension cachée de la stratégie qui se trame dans cet intervalle entre la possibilité d'un changement et le renoncement au changement. Quels sont les invariants à l'œuvre mettant en tension un conflit interne entre les buts humains de l'organisation (raccordés à un projet originel dont les dirigeants pensent avoir reçu pour mission d'en assurer la conservation) et ses buts capitalistiques (raccordés au projet économique dans un environnement de marché étranger au projet originel et qui requiert de gérer des transformations) ? L'équilibration se fait dans cet intervalle qui est celui de l'utopie et de la dystopie. Comment expliquer que ce qui fonde l'utopie des producteurs est transformé en cauchemar (dystopie) destiné à préserver l'harmonie d'un système clos, et pour cela s'efforceraient de faire disparaître les perspectives de changement ?

Cela a également à voir avec le registre du pouvoir. Le mythe organisationnel permet d'asseoir la reproduction sociale de l'intérêt respectif des dirigeants (ce qui fait l'objet du désir) exprimé au nom et pour compte des producteurs. La conduite des dirigeants se distingue donc de ce point de vue. Et elle s'inscrit elle-même dans cet intervalle de l'utopie et de la dystopie. L'observation de ce phénomène conduit à étudier deux hypothèses : Soit il s'agit d'un ajustement qui reproduit les formes primaires du mythe organisationnel, soit il s'agit d'un tâtonnement destiné à sortir de l'impasse symbolique. Sur le plan collectif, cette situation construit un dilemme stratégique. Le souhaitable serait que les dirigeants convergent vers la deuxième hypothèse. Dans le cas contraire, cela signifierait que quelques-uns d'entre eux sont (encore) les porteurs du mythe organisationnel. Il faudrait alors comprendre pourquoi ils contribuent à la reproduction dans le présent d'un processus de refoulement qui le maintient actuel : Cela aurait-il à voir avec l'histoire d'Œdipe et d'Electre ?

La transformation des structures mentales de l'organisation n'est pas une fin en soi. Mais, elle est une condition de la réussite du projet.

Imaginons une histoire entre quelques personnages, chacun d'eux représentant un personnage métaphorique, groupal et bipolaire <sup>(26)</sup>. Pour simplifier, considérons seulement deux phases décrivant ces personnages, Œdipe et Electre. Ils peuvent à la fois s'opposer (coopératives en concurrence ou en coopération) ou s'emboîter (poupée russe au sein d'une union de coopératives). Le couple Œdipe et Electre symbolise le mouvement dialectique de l'attraction et de la répulsion entre les individus dans un environnement humain.

Chacun connaît sans doute cette histoire du couteau qui n'avait pas de lame, et dont on découvrit qu'il n'avait pas non plus de manche. Il avait cependant bien une fonction, celle d'entretenir le fantasme de son utilité pour un objet autre que celui qui lui est normalement assigné. Au sein du mouvement coopératif dans le département, l'allégorie n'a-t-elle pas entretenu l'utopie du dessein de la horde, l'impossible rencontre d'Œdipe et d'Electre au travers de la construction d'un ordre symbolique ?

Un ordre symbolique se construit sur ce qui est perçu de l'autre et qui n'est pas soi, chacun se déterminant de cette manière par rapport à l'autre, lequel n'a finalement constitué que la structure symbolique de sa propre détermination au travers de ce tiers devenu objet de son désir (une figure de tiers), bien commode qui s'interpose. La réalité se détermine toujours dans cet ordre symbolique.

Dans l'épreuve en cours, chacun va recevoir de l'autre son propre message sous une forme inversée<sup>27</sup>, dans lequel ré-apparaît l'utopie du dessein de la horde<sup>28</sup>. Cette utopie est inscrite là, depuis 60 années, portée par quelques chefs de horde plus angoissés que d'autre, qui l'ont y compris reçu en héritage, dans la barrière de contact du sujet de l'inconscient. Durant tout ce temps, l'organisation des producteurs aurait vécu dans le Janus du fantasme et du complexe (de castration, qui s'est ainsi fixé), organisant la vie fantasmatique de sa propre incomplétude, craignant à la fois la perte de l'affirmation de soi (entraînant corrélativement le repli sur soi), et en ré-organisant le manque perpétuel (au travers d'un ordre symbolique qui en comble le manque et entretient donc la frustration).

Le désir surgit de cet ordre symbolique. Il fut tenté un premier sevrage, vers le milieu des années 90, mais l'angoisse se fit s'y agressive, qu'Œdipe et Electre se séparèrent, ou crurent se séparer. Ils restaient en fait l'un dans l'autre, dans le même jardin, à la fois dans la division et dans l'intervalle d'eux-mêmes, comme le lombric. Aristophane ne nous raconte-

<sup>26</sup> Une organisation recèle à la fois les caractères de la virilité et les caractères de la féminité (complexe d'Œdipe complet), que l'on peut appréhender dans leur rapport de phase.

<sup>27</sup> Transition nécessaire à la résolution de l'Œdipe tant par lui-même que par Electre.

<sup>28</sup> Le fantasme de la scène primitive : la scène d'Œdipe et Electre dans la procréation de l'enfant.



il pas dans le Banquet de Platon (2007 : 120) que nous n'étions à l'origine que d'une seule pièce, et que pour trouver l'Amour, Zeus nous a séparé ? Le consortium peut être regardé comme ce genre distinct participant des deux pôles. Cela dit, nous dit encore Aristophane, leur orgueil était immense (*Ibid.* : 115). Ils étaient bien embarrassés et alors ils s'en prirent aux dieux. Et pour mettre fin à leur conduite déplorable, Zeus les coupa en deux pour les rendre plus modeste. L'une d'elle commença alors à regretter sa moitié et partit à la conquête de l'Amour. Elle trouva une autre moitié, mais finalement compris qu'elle devait aussi retrouver sa moitié d'origine. Cependant, de toutes ces moitiés, il en reste encore une orgueilleuse et rebelle qui voudrait encore à elle seule rassembler les parties de notre antique nature.

Cet ordre symbolique facilite le clivage éventuel de l'objet. Il y a le bon objet, celui dans lequel on s'identifie (la bonne coopérative), et le mauvais objet, celui dans lequel on ne parvient pas à s'identifier (qui n'est pas tant la coopérative concurrente, mais plutôt la coopérative qui n'existait pas), ce clivage s'étant formé avant même que cet objet désiré ne se soit formé (donc très tôt dans le processus de regroupement des coopératives dans ce département). Ce clivage par figure de tiers interposée permet évidemment d'entretenir le déni de castration (Œdipe se crève les yeux) ; mais également rend possible la projection de l'agressivité, au travers de l'institution d'un ordre de la concurrence locale.

Ce ne serait pas tant le fait que les sujets éprouvent une satisfaction pulsionnelle à ne pas se regrouper qui est important, mais plutôt le déni de castration. L'un va avec l'autre de toute façon, car il est consécutif de l'introjection du bon et du mauvais objet. Le bon objet permet de se rassurer et de se protéger. Le mauvais objet est introjecté également, mais pour éviter la perte du bon objet lorsque les personnages réalisent que finalement, comme le lombric, ils ne font qu'un avec ces deux catégories d'objet. Les structures mentales de l'organisation se forment alors autour de cette position dépressive. Ni l'un ni l'autre de nos personnages, qui sont finalement devenus grands, ne parviennent à s'investir par eux-mêmes dans l'idéalisation du bon objet pour lui donner corps, forme et consistance, tandis qu'ils en connaissent la signification (le signifié), par crainte aussi que l'investissement ne se fasse finalement dans le mauvais objet <sup>(29)</sup>. La position dépressive est toujours paradoxale : Le regroupement est nécessaire, utile, mais on s'efforce de ne pas y croire ou de le rendre indésirable.

Et les réunions de concertation n'y feront pas ; Œdipe est non voyant. Il faut une autre figure de tiers. Ce sera l'intervenant qui doit investir cette fonction, faciliter la réalisation du processus de sublimation de l'un dans l'autre. Il doit donner la parole (90 entretiens individuels) et beaucoup plus encore, pour rechercher dans le discours (le signifiant) le manque symbolique organisé par cet ordre qui s'est construit : la coopérative qui n'existait pas, cet objet imaginaire dans lequel nous devons trouver le ou les invariants de transformations.

L'angoisse s'apaise, mais elle est encore si forte que le désir doit se faire malin. Le projet doit rester projet. Il ne serait pas encore temps qu'il prenne corps. Ce temps très court qui reste maintenant permet d'entretenir encore un peu la duplicité. Mais il est venu le temps de donner naissance à cet enfant qui n'est pas venu. « Pensons à l'avenir de nos jeunes producteurs » diront quelque-uns de nos vieux chefs de horde, « pour nous c'est trop tard ». Il faudrait même que ce ne fût qu'une décision politique dira l'un d'eux. Mais, on voudrait encore un enfant qui en conserve l'ambivalence. Les sages diront clairement qu'il faut un enfant bien né. Et l'angoisse des chefs de horde s'apaisera enfin. L'enfant concrétisera la résolution du processus d'individuation organisationnelle, dont elle en conservera les apories. Il faut apprendre à vivre heureux avec ses névroses (D. Drillon, 2008).

Il ne s'agit que d'une histoire bien-sûr. A bien des égards, elle est universelle. C'est le lot commun des organisations, qui ne peuvent avoir d'autres maladies que celles des hommes qui les habitent.

La question pourrait être : Faut-il continuer de perpétrer le meurtre du père primitif ? et de mourir de ce meurtre ...

Cela est possible s'il n'est pas pris à minima une décision politique. Il est aussi toujours possible de continuer de fuir. La fuite est possible donc comme substitut de castration. Là encore le signal est envoyé par quelques vieux chefs de horde ; « il faut une décision politique » ; l'un d'eux resté longtemps silencieux a enfin pris la parole : « il faut que ça cesse maintenant, il faut se regrouper ».

Faut-il alors choisir l'éclairage d'Electre, céder au désir du père primitif. Cela signifierait la solidarité des producteurs, la sortie du déni de castration. Tous le signifient dans les entretiens. Ils ne veulent plus d'Œdipe, ni d'ailleurs de sa fille Antigone, qui bien que préservant la solidarité d'avec ses frères, a révélé la très grande difficulté à surmonter des pulsions partielles pathologiques.

Sans le projet, l'histoire continue pareil. C'est aussi ce qu'il faut entendre dans le message de la duplicité. La duplicité est ce phénomène qui en renferme un autre. Laïos, objet des désirs hostiles, était prévenu qu'il serait tué par son fils Œdipe. Celui-ci était également prévenu qu'il serait le meurtrier de Laïos. Dont acte.

Le projet a une fonction thérapeutique : celle de faire cesser cette désintrication pulsionnelle qui cède à l'anomie de la horde coopérative, met en échec même la sublimation du projet coopératif. Seul le lien intersubjectif soigne. Il permettrait au groupe de se re-constituer dans une enveloppe psychique groupale. Celle-ci apparaîtrait alors comme un soin peut être ? Mais non surtout pas pour quelques-uns encore ; fuyons, fuyons encore un peu dans cet intervalle de la vie et de la mort.

Le projet porte le désir fondateur du père primitif. Les portraits des fondateurs restent présents dans les salles de réunion des conseils d'administration. Il permet aux producteurs de re-construire leur identité dans l'imagené de ce désir (ou le totem, l'ancêtre qu'il faut ré-incarner, refoulé à la barrière de contact du sujet de l'inconscient), de les conduire vers le nouveau contrat d'appartenance ... et peut être d'articuler le discours au marché ? L'énergie de

<sup>29</sup> NB : Nous ajoutons ce commentaire qui n'est pas dans la note d'origine. Dans la théorie lacanienne, le signifié trouve son origine dans l'interaction entre les signifiants. C'est pour cette raison que Lacan dit que l'inconscient est structuré comme un langage. On pourrait donc analyser également cette situation en théorie lacanienne.

transformation recèle dans ce groupe (la coopérative qui n'existait pas) dont le rendement (économique) sera bien supérieur au rendement des énergies des groupes actuels. Nulle crainte dans la conjoncture économique actuelle d'en faire une femme saoule. Bien au contraire, le grand risque aujourd'hui est que dans ses structures actuelles, la désintégration pulsionnelle se poursuive, que le groupe cède à ses peurs entraînant la régression (économique) de la horde. Les oppositions ne doivent sans doute pas être comprises comme telles, mais comme renoncement à tout ce qui fait échec à ce projet originaire.

En choisissant Electre et la dissolution de l'Œdipe, l'enfant bien né deviendrait l'objet des désirs affectueux. Dans le symbole, le regroupement se réalise. Dans ce schéma phylogénétique, où il est question de braver les interdits de la psyché, sans jamais franchir l'inceste de Jocaste, la filière fruits et légumes sur le territoire trouverait son nouvel avenir. Enfin, l'objet des désirs deviendrait ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être, symbole de la procréation : la prospérité de la production, des familles, du territoire.





Des Neiges Vallée Montagne - Photo gratuite sur Pixabay

**L'emprise subie par les représentants des salariés élus dans les CSE  
Et son impact sur le dialogue social**

**Geneviève CROS**  
Expert comptable



# **L'emprise subie par les représentants des salariés élus dans les CSE Et son impact sur le dialogue social**

**Geneviève CROS**

Expert comptable, Expertise CSE

## ***Retour d'expérience***

**Mots-Clés :** Emprise- Autorité- Représentants des salariés- Dialogue social- Pulsions de mort-

**Introduction :** A partir de cas vécus en tant qu'expert pour les CSE, il s'agit ici d'une interrogation sur l'étendue du phénomène d'emprise exercée par les représentants de l'employeur sur les représentants des salariés. Il s'agit aussi d'en observer les conséquences : sur le psychisme des personnes concernées, et sur le sens même du dialogue social attendu lors de la création des instances de représentation des salariés. Ce témoignage peut être vu comme constituant les prémices d'une recherche exploratoire de terrain.

Les situations décrites dans ce texte ont été fréquemment documentées dans le domaine de la souffrance au travail des salariés. Néanmoins, il se pourrait que les phénomènes observés à l'encontre des représentants du personnel soient récurrents et d'une plus grande ampleur, car considérés comme faisant partie du jeu, et donc plus communément acceptés, du moins selon un constat fait en comparant ma propre expérience avec celle de collègues, qu'ils soient experts comptables, avocats, formateurs, .... Harcèlement, séduction, invisibilisation, isolement, dévalorisation, confusion des rôles, et même violence verbale, tout cela fait partie de l'expérience de nombreux élus de CSE, que ce soit à l'occasion des réunions plénières comme dans leur quotidien de travail, qui interfère avec leur fonction de représentant du personnel.

L'autorité managériale est partie intégrante de l'emprise subie, assumée dans les échanges alors que l'égalité devrait prévaloir entre représentants de l'employeur et représentants des salariés. Et dans la mesure où l'employeur ne veut pas des revendications, propositions ou demandes d'informations portées en CSE par les représentants des salariés, tous les moyens peuvent paraître bons pour faire taire le discours discordant.

Cela a pour conséquence de rendre le dialogue social inopérant. Et cela entraîne le risque, pour certains représentants des employeurs, d'une vraie souffrance éthique, et pour les représentants des salariés, d'un ensemble de désillusions amères, voire de pathologies, plus fréquentes que la reconnaissance de compétences professionnelles que semble vouloir accorder la loi aux représentants du personnel. Avec le risque aussi, pour les représentants de l'employeur, de dépasser la pulsion d'emprise pour se situer dans la pulsion de mort, en déniaient à l'autre la possibilité même d'exister et de porter une parole contradictoire...

## **1\_Cadre des interventions**

Les cas présentés appartiennent au monde des PME : entreprises de 50 à 1000 salariés, possédant un Comité Social et Economique, quelque soit le secteur d'activité. Certaines appartiennent d'ailleurs au monde non marchand (associations)

Le recours du CSE à un expert-comptable est facultatif, et il faut donc qu'un certain nombre de conditions « favorables » soient réunies pour que les représentants des salariés élus au CSE passent outre l'opposition de leur employeur pour désigner un expert-comptable. Il s'agit donc en général de structures où existent, soit un niveau élevé de culture syndicale, soit une forte dégradation des conditions de travail et du climat social qui poussent les représentants du personnel vers les experts.

Cette désignation résulte de dispositions spécifiques de la législation (articles L 2315-87 et suivants du Code du Travail) et intervient dans le cadre des prérogatives économiques attribuées aux Comités Sociaux et Economiques. Elles donnent au CSE la possibilité de se faire assister par un expert-

comptable lors des consultations obligatoires du CSE auquel l'employeur est tenu chaque année, consultations qui portent sur la politique sociale, la situation économique et financière et les orientations stratégiques de l'entreprise, ou lors de circonstances exceptionnelles comme les réorganisations ou les plans de licenciements.

Les ordonnances Macron de 2017 ont profondément modifié le régime de la représentation des salariés en France. Délégués du personnel, membres du CHSCT, et élus du Comité d'entreprise ont été regroupés au sein d'une seule instance : le Comité Social et Economique. Cette nouvelle modalité de représentation s'est accompagnée de fait d'une diminution de la capacité de représentation : moins de représentants élus, moins d'heures de délégations (qui permettent au salarié d'alléger son temps de travail pour se consacrer à son activité de représentation), moins de temps pour traiter les questions, puisque le nombre de réunions à tenir par la nouvelle instance n'a pas été augmenté par rapport à celles dont disposaient les Comités d'Entreprise. Des réglementations supplémentaires, imposant une parité au sein de la nouvelle instance, ou l'interdiction d'exercer plus de 2 mandats consécutifs, ont obligé les anciens élus à penser autrement la constitution des listes lors des élections professionnelles, en faisant appel à des personnes n'ayant parfois aucune expérience de la représentation des salariés.

Cette modification des noms comme des procédures a eu lieu dans un contexte de recul de la syndicalisation et des engagements collectifs : le taux de syndicalisation moyen qui était encore de 20% dans les années 80 est passé à moins de 8% désormais. En 2019, il était même de moins de 3% chez les moins de 30 ans. S'y rajoute la prédominance d'un discours managérial faisant de l'individu solitaire le seul acteur responsable de son succès, et de celui de son entreprise.

Dès lors, nombre de salariés nouvellement élus au CSE se sont retrouvés confrontés à leur employeur en cumulant un manque d'expérience du dialogue social, et une absence de culture managériale ou gestionnaire. Les formations obligatoires prévues par le Code du Travail ne pallient que partiellement ces manques.

A noter que 5 ans après la réforme, aucune des structures dans laquelle j'interviens n'a totalement mis en place les procédures de consultation telles que prévues par le Code du Travail.

Avec les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires portant sur les rémunérations, le temps de travail et l'égalité professionnelle femmes/hommes) menées entre les délégués syndicaux et l'employeur, les consultations obligatoires du CSE sont pourtant l'un des éléments essentiels du dialogue social en entreprise. Elles permettent aux représentants des salariés de synthétiser l'échange d'informations avec l'employeur, et de donner leur avis sur les politiques menées.

## **2\_ Emprise : de quoi parle-t-on ?**

Le dictionnaire Larousse en donne la définition suivante :

- 1) Ascendant intellectuel ou moral de quelqu'un ; influence de quelque chose sur une personne*
- 2) (Psy) Relation de domination, de manipulation ou de maltraitance, utilisant la violence psychologique (dévalorisation, isolement de l'entourage, contrôle, menaces, etc.), voire la violence physique ou l'abus sexuel, en alternance avec des marques d'affection, ce qui a pour effet de vulnérabiliser une personne et de la maintenir dans un état de dépendance psychologique et/ou matérielle.*

Il n'y a pas de définition de l'emprise dans le dictionnaire de Laplanche et Pontalis, mais une référence à la pulsion d'emprise, définie ainsi : « Pulsion non sexuelle, dirigée sur l'objet extérieur, seul élément présent dans la cruauté infantile, et dont le but est de dominer l'objet par la force. Elle n'a pas originellement pour but la souffrance d'autrui, mais simplement n'en tient pas compte. Elle est antérieure à la pitié comme au sadisme ».

L'emprise a initialement une dimension vitale : c'est par la domination sur l'objet nourricier que la survie de l'enfant est assurée. La pulsion d'emprise apparaît comme une pulsion de maîtrise destinée à obtenir satisfaction.

On va voir dans les cas rencontrés ci-dessous qu'ils relèvent aussi bien de la définition générale, au sens d'influence, que de la définition psychanalytique, dans le sens notamment d'une domination pour obtenir satisfaction, passant ici par la reddition nécessaire des représentants des salariés et accessoirement, par une forme de déni de ce qu'ils peuvent dire sur les activités concrètes de production dans l'entreprise.

## **2.1\_Modalités de l'emprise**

On distinguera ce qui relève du comportemental, particulièrement visible lors des réunions du CSE, de ce qui relève de stratégies plus élaborées : rendre le mandat de représentation difficile ou impossible, diviser les membres du CSE, proposer des échappatoires et notamment des promotions aux membres les plus actifs du CSE (ou au contraire les condamner à la stagnation professionnelle), pousser au départ, toujours dans une volonté d'éliminer l'opposition.

Les cas ci-dessous sont choisis pour illustrer les différentes déclinaisons de l'emprise subie par les salariés élus en CSE.

### **2.1.1\_En réunion :**

Une première forme d'emprise naît de la dissymétrie qui existe entre les représentants des salariés, et ceux de l'employeur : dissymétrie dans la formation, les qualifications, les connaissances et l'expérience, et aussi dans la relation hommes-femmes qui permet à l'employeur de s'imposer face aux membres du CSE.

Cette inégalité de fait entre personnes qui doivent discuter d'égal à égal a poussé le législateur à prévoir des formations, ainsi que l'assistance d'un expert, sans aller cependant au bout de son intention puisque ces solutions sont facultatives et dépendent de la volonté des représentants élus au CSE, et de leur capacité à imposer leur décision à l'employeur, donc à n'être pas sous l'emprise de celui-ci.

Les dissymétries peuvent aboutir à des situations caricaturales.

Je citerais ici le cas d'une entreprise dans le secteur de la santé, où 90% des salariés sont des femmes d'un niveau de formation initiale oscillant entre bac et bac+2. Logiquement, le CSE est à l'image des effectifs, composé de secrétaires médicales ou de techniciennes de laboratoires. En réunion plénière, en face : 3 hommes, cumulant à eux 3 au moins 20 ans de formation initiale, avec l'assurance des chefs, et la maîtrise du vocabulaire qui va avec le niveau d'étude. A chaque fait énoncé par les représentantes des salariés, les représentants de l'employeur opposent une réfutation issue de leur connaissance des rouages de l'entreprise, qu'ils soient techniques ou financiers, ce qui revient à nier systématiquement l'expérience concrète et les problématiques soulevées par les salariées. Sous-effectif chronique, turn over, absentéisme, rythmes de travail impossibles, accueil dégradé de la clientèle, salaires insuffisants ... tout a un sens, tout est expliqué, tout est normal. Et en filigrane, il faut comprendre que tout va continuer comme avant. La réunion s'est terminée dans le silence assourdissant des membres du CSE, le représentant de l'employeur président du CSE tenant tout seul un discours que les représentantes des salariés n'ont pas les moyens de contester en restant dans la sphère connue de leur métier.

Réduire le CSE au silence peut prendre des formes beaucoup moins policées, ou beaucoup plus directes.

Dévaloriser la parole de celui qui tente de faire passer un message est un grand classique : je me souviens d'un DRH lançant aux élus du CSE « mais vous n'y comprenez rien ! ».

Plus insidieux est le « je ne vois pas de quoi vous parlez, de toute façon, les faits que vous citez n'ont pas eu lieu dans votre service », ce qui pousse le représentant des salariés peu rodé aux réponses politiques à se justifier, et être dans une position défensive actant une forme d'infériorité. Et, plus gênant, cela peut amener l' élu du CSE aux abois à communiquer des informations sur ses sources, et contribuer indirectement à fragiliser le salarié du service à l'origine de la plainte ou de la revendication.



Il y a aussi la solution très fréquente de la non-réponse, et donc du mépris et du refus du dialogue, en répondant à une demande légitime du représentant des salariés, un « cela ne vous concerne pas » ou « Nous ne pouvons pas vous partager l'information ». Peu importe que la demande porte dans le cadre des consultations spécifiques sur la stratégie de l'entreprise, sa gestion prévisionnelle des emplois, ou ses perspectives commerciales, et que le CSE ait un droit d'information assorti d'une obligation de confidentialité sur ces questions. Il devra rester dans l'inconnu, le flou, la frustration, alors même que l'employeur se rend passible d'un délit d'entrave à refuser de communiquer l'information nécessaire.

On trouvera aussi des échanges orientés relevant du domaine de l'émotionnel, alors que ce registre n'a pas lieu d'être en réunion, telle cette DRH minaudant face au CSE qui s'étonnait des chiffres incohérents qui lui étaient communiqués : « comment ça, vous ne me faites pas confiance alors que je vous donne tout ce que j'ai ? »

La séduction peut en effet s'inviter dans les échanges. Séduction directe, tel ce directeur accueillant une élue de CSE un peu timide par un « oh Mme X, vous êtes toute en beauté aujourd'hui. Voulez-vous un café ? ». Conséquence : Madame X ne dira plus rien de toute la réunion.

Ou séduction par l'apitoiement, tel ce DRH se lamentant en expliquant qu'il avait beau demander à son siège, il n'avait pas toujours pas de logiciel pour la BDESE et que c'est la raison pour laquelle il ne pouvait l'établir (la Banque de Données Economique Sociale et Environnementale rassemble les informations dont doit disposer le CSE pour remplir ses fonctions, et son absence de communication est constitutive d'une entrave).

Plus grave, la violence peut être au rendez-vous. Dans une entreprise où les salariés avaient l'habitude des débordements du directeur général, j'ai été moi-même prise à partie un jour où j'insistais sur des entorses au droit du travail. Eructant de colère, le directeur m'a alors hurlé, se levant à moitié de sa chaise : « c'est mon entreprise, je suis ici chez moi et je fais ce que je veux ». Habitué à la violence de son président, aucun membre du CSE n'a réagi, et face à cette violence verbale et comportementale, je me suis moi-même concentrée sur les techniques de gestion des conflits (ralentissement du débit verbal, registre d'élocution dans les sons graves, etc.) avant de réaliser que la solution aurait pu être dans une suspension de séance. La réunion qui a suivi a en effet été sans intérêt, personne n'osant avancer des questions ou des remarques susceptibles de faire réagir une nouvelle fois le président du CSE qui avait ainsi atteint son objectif : sidérer, et faire taire l'expression des salariés.

Faire régner la peur peut prendre des formes plus discrètes, avec des menaces voilées ou des insinuations (« si vous continuez comme ça, ne vous étonnez pas que nous soyons contraints à des licenciements », ou « soyez impeccables sur la production, sinon le siège va transférer les volumes à fabriquer en Pologne », etc.).

### **2.1.2\_Hors réunion**

L'emprise subie par les représentants des salariés ne se limite pas à des comportements de domination en réunion. Elle prend des formes multiples dans le quotidien professionnel des membres du CSE.

L'une des formes utilisées par les représentants de l'employeur pour réduire les capacités d'expression d'un membre du CSE consistent à jouer sur la confusion entre le statut de salarié et son rôle de représentant du personnel. Il s'agit fréquemment d'aller l'interrompre sur son poste de travail pour lui parler de problématiques liées à son mandat de représentants du personnel : ordre du jour d'une réunion, accident de travail d'un collègue ... Coincé dans son rôle de salarié soumis au lien de subordination hiérarchique, empêtré dans la réalisation de la tâche en cours, le représentant n'aura pas les réflexes justes pour débattre d'égal à égal avec son employeur.

Une autre des formes consiste à rendre difficile sinon impossible la réalisation de son mandat d'élue au CSE.

Les équipes de travail fonctionnent de plus en plus en flux tendu, fréquemment en sous-effectif. Prendre des heures de délégation pour remplir son rôle de représentant du personnel, c'est obliger les collègues à effectuer le travail de celui qui s'absente. De plus en plus de membres du CSE

renoncent donc à prendre ces heures : trop compliqué à réclamer auprès de la direction, trop compliqué à gérer dans les plannings, trop compliqué à justifier auprès des collègues dans un quotidien de travail aux rythmes déjà trop intenses. Alors c'est « OK, je viendrai à la réunion plénière, mais je ne serai pas là à la réunion préparatoire » ou « tant pis, je ne viendrai que le matin à la formation ».

Ne pas attribuer les outils nécessaires pour agir est un des moyens d'emprise. Telle cette femme de chambre dans un hôtel, ou cet opérateur de production, qui n'avaient pas de poste informatique dédié, et donc pas de moyen d'accéder aux informations de l'employeur, et notamment à celles contenues dans la Banque de Données censée contenir toutes les informations à destination du C.S.E.

La domination et l'élimination de fait des représentants du personnel peut enfin être délibérément organisée, dans un mode pervers visant à briser celui qui gêne.

- **Vincent** est délégué syndical depuis des années, et secrétaire du CSE. Son engagement dans la défense de ses collègues n'a jamais été pris en défaut. Il est aussi juge prud'hommal. Il a été longtemps militant d'un parti politique à qui on doit le mariage pour tous. 3 mois avant les élections professionnelles conduisant au renouvellement du CSE, il fait l'objet d'une mise à pied conservatoire au motif de comportements homophobes. Il découvre alors avec effarement le dossier constitué par la direction de l'entreprise avec l'aide du délégué du syndicat des cadres. Il lui faudra une succession de nuits blanches, un arrêt de travail, une supplémentation médicamenteuse, et des heures et des heures de travail avec les avocats de son syndicat, pour arriver à voir la mise à pied annulée, la diffamation reconnue, et son rôle de représentant des salariés conforté dans l'entreprise.
- **Paule** est secrétaire du CSE d'une PME exerçant dans la maîtrise d'œuvre. 80% des salariés ont le statut cadre, tous sous le régime du forfait-jours. Le forfait-jours tel que pratiqué dans l'entreprise n'est pas conforme aux obligations posées par le Code du travail et la jurisprudence qui en découle. Réunions du CSE après réunions, Paule met sur la table les carences de l'entreprise en la matière. Il lui est un jour répondu indirectement que l'entreprise n'aurait pas les moyens de respecter la législation... En attendant, les conditions de travail sont telles que le turn over dans l'entreprise est de l'ordre de 40% annuellement.

Dans ce contexte particulier, le CSE, qui a démarré à 12, ne compte plus que 5 membres 3 ans plus tard, quand intervient le départ de la DRH en place. Celle-ci est remplacée, d'abord par une directrice qui prend la mesure des problèmes, mais sera remerciée au bout de 3 mois, puis par un directeur aux méthodes bien plus expéditives. Peu après l'arrivée de celui-ci, Paule voit sa charge de travail augmenter sans avoir les moyens de la mener à bien. Elle est chef de service, on change le logiciel de son service sans la consulter, puis on lui demande d'assumer la pagaille qui en découle. On lui reproche de ne pas assurer. Elle voit des tâches attribuées à des collègues qui n'ont pas les compétences pour les faire, et une promotion lui échapper au profit d'un collègue qui n'a pas les qualifications requises. Elle voit son chef direct alterner gentillesse et distance glaciale. Il lui faudra 1 an pour comprendre ce qui est en jeu et décider de partir pour sauver sa peau, et encore, dira-t-elle, parce qu'elle s'est fait aider par un psy pour y voir clair après s'être dit au départ « mais c'est ma faute, je suis nulle, ou quoi ? ». L'Inspection du travail étant aux abonnés absents, c'est le médecin du travail qui signera son inaptitude.

En matière d'emprise, on peut d'ailleurs s'interroger sur la nature de celle subie par le PDG, qui l'amène à penser que son entreprise n'a pas les moyens financiers de respecter la législation en vigueur, mais qui ne s'interroge pas sur le coût d'un turn-over qui conduit l'entreprise à renouveler la quasi-totalité de ses équipes tous les 2 ans ...et préfère payer des indemnités à la suite de jugements prud'homaux que modifier les pratiques salariales dans son entreprise.

- **François** est trésorier du CE puis du CSE depuis des années. Educateur dans une association en charge de publics instables (gens du voyage, migrants...), il est passionné par le travail social. Mais l'association, confrontée aux modifications des politiques publiques et à la baisse des subventions qui en découle, n'a plus les moyens d'organiser ses missions comme avant. Pied à pied, la secrétaire du CSE et lui tentent de défendre leur vision du métier, face à une direction de

l'association qui les traite de « passéiste », jusqu'à ce que François finisse par céder face aux insistantes répétées de la direction qui lui propose depuis plusieurs mois un poste de chef de service dans la nouvelle configuration de l'association. 6 mois plus tard, nous apprendrons son suicide. L'employeur ne s'est pas senti concerné : François n'a laissé aucun courrier, à peine un SMS à ses enfants le jour de son geste fatal pour leur dire « je t'aime », et il traversait une période de rupture sentimentale. La secrétaire du CSE et les experts avons partagé la même appréciation : le nouveau poste de François représentait une telle rupture avec son histoire et ses valeurs que dans la période de crise personnelle qu'il traversait, il ne l'a pas supporté. Même si rationnellement, son choix pouvait lui sembler bon, en apparaissant comme le choix de l'évolution et du futur, c'était pour lui une impasse. Un suicide parmi d'autres...

Rien que de très classique dans ces 3 cas : face à l'emprise exercée par l'employeur, et l'inhibition de l'action qui en découle, le représentant du personnel a le choix entre la lutte, la fuite, la collaboration/soumission ou la dépression.

### 3\_Conséquences

- 1) **Quelle que soit sa forme, l'emprise exercée sur les représentants du personnel rend le dialogue social inopérant. Les représentants des salariés se taisent, et l'employeur obtient ce qu'il souhaite, rester seul dans sa logique, quand bien même celle-ci est absurde et contre-productive (cf. plus haut, le cas de Paule et le coût caché d'un turn-over excessif).**

Peu importe pour les auteurs de l'emprise que la neutralisation collective du CSE se traduise, en l'absence d'un réel échange d'informations, par une perte d'opportunités pour l'employeur.

Peu importe également les conséquences individuelles de tels comportements : absentéisme ou burn-out des représentants du personnel (et parfois de l'employeur !) avec leur coût social, et le manque à gagner économique, ou amertume et désengagement avec un coût humain pour l'instant non quantifié, mais qui joue un rôle déstabilisateur au niveau sociétal en contribuant à renforcer le sentiment de « tous pourri » et « rien ne bouge ».

On peut aussi s'interroger sur le ressenti des directions, et en particulier des directions des ressources humaines, qui mettent en œuvre toutes les déclinaisons de l'emprise dans le but de contrôler et même de faire taire l'expression organisée des salariés. Dans ce cas, la plupart des représentants des directions fonctionnent sans état d'âme. Ce peut être sur le mode du clivage (en distinguant travail, où on ne se pose pas de questions, et vie privée, comme refuge des valeurs) avec le risque à un moment donné du rattrapage par la souffrance éthique. Et ça peut être sur un mode narcissique, dans lequel l'autre n'a pas de place, avec le risque d'assister à l'éclosion du noyau pervers présent chez certaines personnalités, et la contamination des procédures RH par des méthodes perverses, avec tous les dommages que cela peut provoquer.

- 2) **Le manque de réactivité des élus du CSE face aux abus évidents,** et leur faible propension à se saisir des outils juridiques à leur disposition pour faire valoir leurs droits.

On peut l'expliquer par la difficulté matérielle à constituer un dossier. L'emprise est faite de petites choses répétées plutôt que de grands événements significatifs. A quel moment juger que le DRH qui se plaint parce qu'il n'a pas le logiciel pour établir la BDES se moque en réalité du CSE auquel il donne cet argument ? Au bout de combien d'ordres du jour de réunions sabotés faut-il conclure que la direction organise l'entrave ? A quel moment décider d'aller faire une procédure en référé devant les tribunaux pour obtenir des documents alors que la direction de l'entreprise les promet pour la semaine suivante ?

Et ce alors que le manque de temps, chronique, est un obstacle non négligeable pour les élus de CSE, qui pousse à remettre au lendemain ce qui n'apparaît pas comme bloquant dans l'immédiat.

Mais on peut aussi convoquer d'autres explications, s'inscrivant dans le cadre de la psychanalyse.

La mise en œuvre d'actions juridiques suppose des individus en pleine possession de leurs moyens, or le propre de l'emprise, c'est de mettre l'autre sous influence, de lui ôter sa capacité d'action.

La peur est le motif fréquemment invoqué par ceux qui choisissent la lutte syndicale pour expliquer que leurs collègues choisissent la soumission et la non-action. Mais indépendamment de la peur, d'autres mécanismes entrent en jeu, qui visent à préserver l'intégrité psychique des individus et leur santé mentale sur la durée, et cela a trait à l'identité des individus, à la manière dont ils se perçoivent.

L'identité des individus peut être pensée de 2 façons. On peut privilégier l'approche intra-psychique et poser la question des identifications, en examinant les conflits pulsionnels qui déterminent les 3 grandes structures de personnalité (névrotique, psychotiques, et narcissiques voire perverses), l'identification aux premiers objets d'amour, les dépendances affectives...et cette approche permet de comprendre certaines réactions individuelles surprenantes, certains renoncements.

On peut aussi adopter une approche sociale et relationnelle : l'individu peut difficilement tenir sa cohérence de lui-même, et le sentiment d'être soi passe par la confirmation des autres. Cette identité sociale permet aux individus de se penser dans le temps, au-delà des transformations inhérentes au passage des années. En psychodynamique du travail, notamment, l'identité est relationnelle : « ce qui confère le sentiment d'être soi passe par la confirmation des autres externes ». L'identité sociale permet de s'ancrer dans un groupe, un collectif, un métier. Or l'appartenance au groupe exige du sujet un conformisme par rapport aux attentes de son entourage, une adhésion voire une soumission aux valeurs et comportements du groupe. Il faut être fortement individué pour résister à l'angoisse de la désagrégation identitaire, ainsi qu'au risque de solitude, voire à la violence subie par ceux qui ne cadrent pas avec les identités normatives, et il faut saluer ceux qui continuent de lutter sur la durée malgré ce risque.

On peut ainsi constater, face aux différentes déclinaisons de l'emprise mise en œuvre, l'extraordinaire résistance des représentants du personnel, capables d'accepter la dévalorisation, l'agressivité, l'ambivalence, le mépris, la privation de droits, sans jamais dévier de leur objectif de représentation des salariés.

Cette constance se fait parfois au prix de certains accommodements destinés à ne pas dépasser la dose supportable, et conduit par exemple à renoncer à mener une action juridique dont les membres du CSE craignent les difficultés de mise en œuvre, et les répercussions sur le quotidien.

Ce qui pourrait être considéré comme du harcèlement dans une situation normale de travail est accepté comme faisant partie du jeu par les représentants des salariés. Cela n'est possible qu'en convoquant les différents mécanismes de défense destinés à préserver l'intégrité psychique des individus : clivage, isolation des affects, déni, intellectualisation, identification projective .... Autant de mécanismes qui, s'ils permettent aux représentants des salariés de résister le temps d'un ou plusieurs mandats, ne sont pas de nature à accélérer le traitement rationnel des abus observés.

Les actions juridiques en entrave sont donc rarement mises en œuvre. De toute façon, le législateur a récemment vidé de conséquences la reconnaissance du délit d'entrave, en allégeant considérablement les peines encourues, et les tribunaux exigent un dossier conséquent pour qualifier de tels les agissements de l'employeur.

Aussi assiste-t-on à la reproduction sans fin des mêmes méthodes et actes délétères pour la santé des individus, et la performance des entreprises.

### **3) Un fonctionnement dyadique**

Les réformes des dernières années ont considérablement fragilisé l'Inspection du Travail, chargé de veiller à l'application du droit du travail. Le nombre d'Inspecteurs du travail est insuffisant, ce qui rend de fait impossible la surveillance de la qualité du dialogue social, comme le contrôle des infractions, et renvoi systématiquement les litiges devant des tribunaux débordés, pour un traitement individuel de situations qui auraient pu être traitées collectivement en amont.

En l'absence du tiers que constituait l'Inspection du Travail, employeurs et représentants de salariés se retrouvent face à face, dans un fonctionnement en dyade, qui ne peut pas prendre une forme normale et équilibrée, puisqu'il est perverti par le lien de subordination qui caractérise le salariat, et la dissymétrie de qualification des interlocuteurs.

On a dès lors, entre employeur et représentants des salariés, une relation plus fréquemment de type anaclitique (l'un ayant besoin de l'autre) ou narcissique (la question du pouvoir et du contrôle de l'autre déterminant la relation).

Or, en l'absence d'un tiers séparateur posant l'interdit, toutes les limites peuvent être franchies : c'est ce que nous rappellent les processus œdipiens.

Et quand l'organisation politique pose, sciemment, les conditions du chaos en rendant inopérante l'Inspection du travail, on ne peut qu'assister à l'émergence de comportements de toute puissance, avec toutes leurs conséquences.

Par ailleurs, les réformes du Code du Travail intervenues les dernières années favorisent l'application d'une loi « molle » laissant de larges parts à la négociation collective.

Quelles peuvent être la qualité des négociations en question, alors que les 2 parties ne sont pas de force égale, que l'une des parties ne reconnaît pas à l'autre le droit d'exprimer ses besoins, et qu'il n'existe plus d'instance de contrôle et de surveillance efficace ... ?

Cette loi « molle », ce cadre juridique flou (3 niveaux dans le Code du travail !), ne sont-ils d'ailleurs pas des facteurs qui favorisent l'émergence et la multiplication des comportements d'emprise décrits ci-dessus : à défaut d'un cadre, tout est permis. Et dans la négociation, l'une des parties doit en général soumettre l'autre afin de préserver ses intérêts financiers.

### **Conclusion : de l'emprise à la perversion et à la pulsion de mort**

Enfin, on peut se questionner sur la portée de l'emprise. Quand elle cesse d'être seulement influence, volonté de maîtrise, et qu'elle devient volonté de faire taire ou de faire partir par tous les moyens celui qui gêne, peut-on encore parler d'emprise ?

N'est-on pas plus loin, dans la destructivité, la volonté d'éliminer l'autre qui dérange, aux limites du sadisme ou de la pulsion de mort ? N'a-t-on pas basculé dans la perversion ?

Et dans ce cas, est-il acceptable de devoir utiliser ces termes pour décrire des techniques de management ?

### **Bibliographie**

Mickael Benyamin : La perversion narcissique, triomphe de l'emprise, préface Gerard Bonnet (In Press 2022)

Roland Brunner : Psychanalyse des passions dans l'entreprise (Eyrolles 2009) La psychanalyse expliquée aux managers (2011)

Thibaud Briere : Toxic Management (Robert Lafont 2021)

Daniel Cohen : Le monde est clos et le désir infini (Albin Michel 2015)

Christophe Dejours : Le choix (Bayard 2015)

Paul Denis : Le narcissisme (QSJ-PUF 2012)

Emmanuel Diet : Management, discours de l'emprise, idéologie et désubjection – Connexions n° 91 (2009)

D. Dallarmi, D.Pons, R.Tellechea : « Apports de la psychodynamique du travail aux militants du SNUPFEN-Solidaires dans leurs pratiques syndicales à l'ONF- » et « A. Milesi : Psychodynamique du travail et action syndicale dans l'institution judiciaire, une expérience de terrain » - Revue « Travailler », n° 40 (2018)

Vincent de Gaulejac : l'idéologie managériale comme perversion sociale » in « Perversions, aux frontières du trauma » (Eres 2006)

René Kaes : Face au malêtre dans la culture de notre temps- Revue IPM n°10 (2017)

Pascale Molinier : Les enjeux psychiques du travail (Payot Rivages 2008)

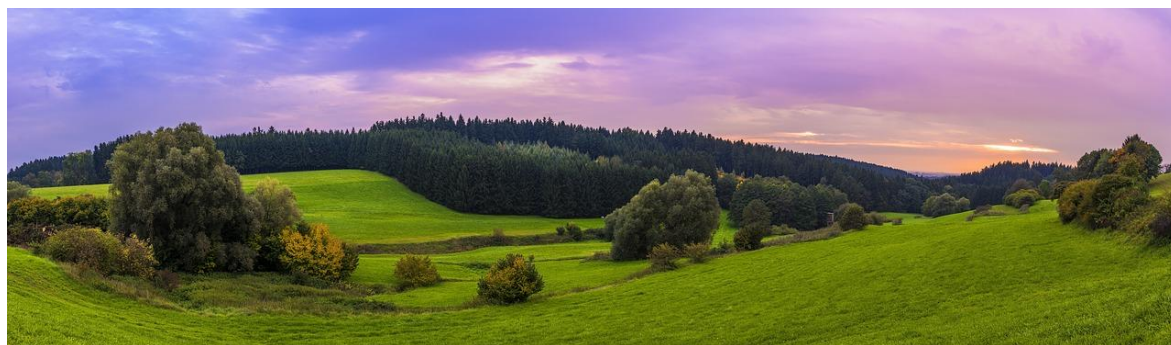
J. Laplanche et J.B. Pontalis : Vocabulaire de la psychanalyse (PUF 1997)

Bernard Maris et Gilles Dostaler : Capitalisme et pulsion de mort (Albin Michel 2009)

Alain Supiot : Homo Juridicus (Seuil 2005)

**Filmographie :** Film « la syndicaliste » de JP Salomé, avec Isabelle Huppert (2023)





PANORAMA PAYSAGE BAVIERE LE - PHOTO GRATUITE SUR PIXABAY

**REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT. COLLECTION ÉDITIONS ACADEMIQUES**

BONNET D., RAPPIN B. (2020), « Résistance et Résilience. Quel couplage ? *Revue Psychanalyse & Management*, 15/2020, Édition académique, 148 p.

DIET E (dir.), BONNET D. (2020), « Résistance et Résilience. De l'ambiguïté à la controverse ? » *Revue Psychanalyse & Management*, n° 14/2019, Édition Académique, 325 p.

BONNET D., CHOQUET Isabelle (2019), « Les nouvelles dynamiques du travail ou pousse-toi de là que je m'y mette », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 13/2019, Édition Académique, 170 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2018), « L'éthique du « Souverain Bien ». Une relation avec l'angoisse de la mise en mouvement », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 12/2018, Édition Académique, Édition I.P&M, 156 p.

BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition Académique, I.P&M, 232 p.

BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.

BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.

BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.

BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.

BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.

BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.

BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénéiation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.

BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.

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



## REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT. COLLECTION N° SPECIAUX ET HORS-SERIES

BONNET D. (2022), « La temporalité du management dans tous ses états », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 04/2022 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, Édition I.P&M, 202 p., 120 p.

BONNET D., SAOUSSANY A. (2021), « Quels rapports constants entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 03 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial CIPMC, ENCG, Agadir, Édition I.P&M, 202 p.

HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2020), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 – ISCAE, Université de la Manouba, Tunis », Édition I.P&M, 230 p.

DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? », *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « IA », 1<sup>ère</sup> Journée de recherche Excelsia Group, Édition I.P&M, 260 p.

## CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J., (2022) *Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle*, Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.

BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

De SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

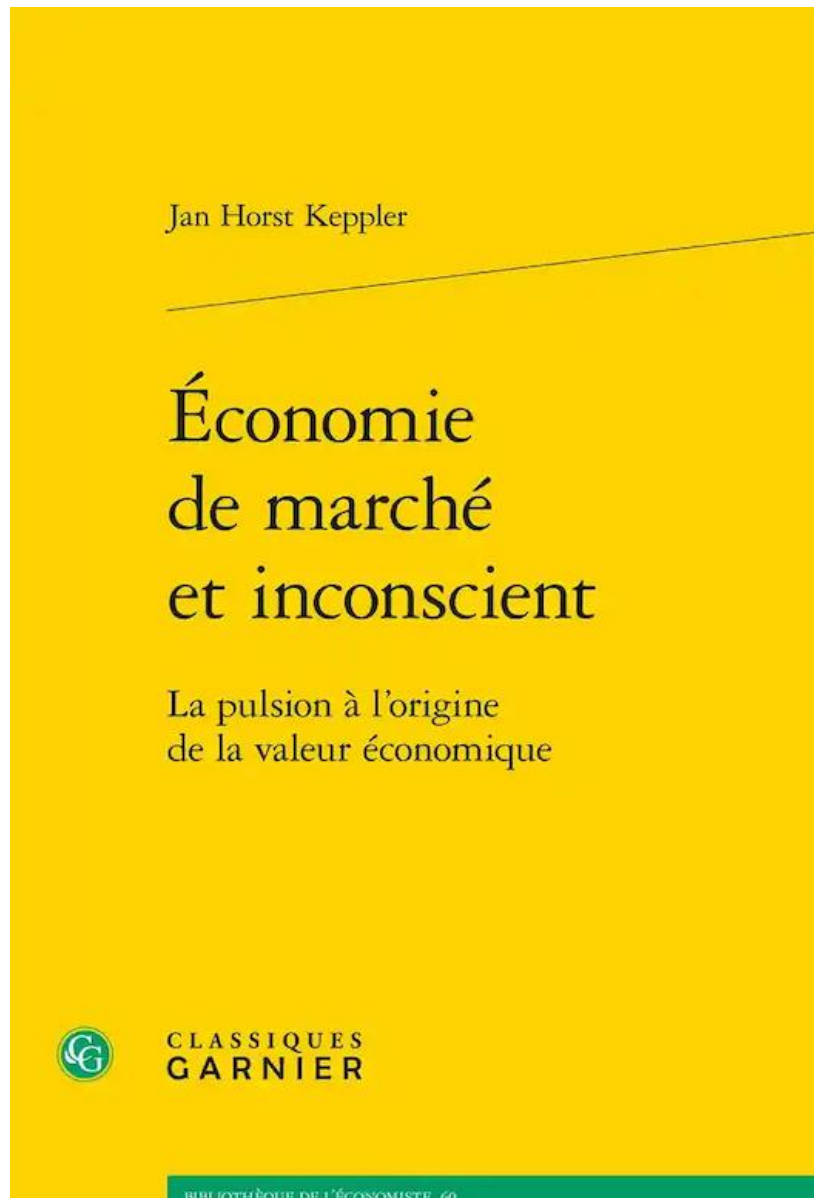
Paris, Classiques Garnier  
Coll. "Bibliothèque de  
l'économiste"  
2024

EAN : 9782406165897

564 pages

Prix : 49 EUR

Date de publication : 24 avril 2024



**Économie de marché et inconscient. La pulsion à l'origine de la valeur économique - Avant-propos**



## LA RAISON D'ÊTRE DE L'IPM

L'Institut Psychanalyse et Management, fondé en 1992, est une des plus anciennes associations académiques françaises dont les travaux couvrent à la fois les champs de la psychanalyse et du management. Il mobilise des universitaires, des psychanalystes et des professionnels de la gestion des organisations. Ses recherches et ses études sont présentées dans le cadre de congrès et de colloques interdisciplinaires. Elles sont publiées dans la revue *Psychanalyse et Management*, ainsi que dans diverses publications scientifiques principalement francophones. **Les dernières thématiques soulevées par l'IPM ont ainsi porté sur les métamorphoses du management, les temporalités paradoxales des entreprises, les nouvelles formes de l'innovation managériale, les nouvelles dynamiques du travail, la résistance et la résilience des organisations, les interactions entre l'Intelligence artificielle et l'intelligence humaine, les nouvelles formes d'emprise et d'autorité au sein des organisations ...**

Ses travaux soulèvent des **problématiques**, observent des **terrains** et engagent des **méthodologies** spécifiques afin de mieux répondre aux principaux questionnements posés par la confrontation de la société civile, des institutions, des organisations, des groupes et des acteurs- sujets contemporains, aux syndromes qualifiés de VUCA (volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté) et BANI (fragilité, anxiogène, non linéaire, incompréhensible).

### Les approches des problématiques par l'IPM

Le traitement des problématiques soulevées par les chercheurs de l'IPM implique de convoquer des concepts et des heuristiques d'inspiration psychanalytique, portant notamment sur les facteurs, les formes et les effets de l'agir managérial et du changement organisationnel. Ce traitement mobilise les concepts fondateurs de la psychanalyse dans toute sa pluralité, comme le désir, le symbolique, l'imaginaire, le transfert, l'émotion, les pulsions, le refoulement, le traumatisme, le symptôme, l'angoisse, la souffrance ...

Les recherches de l'IPM portent notamment sur :

- Les représentations conscientes et les réactions inconscientes individuelles et collectives face aux diverses crises, transitions sociales et mutations culturelles qui se conjuguent et s'accroissent depuis le tournant du siècle.
- Les impacts psycho-analytiques, sociaux et sociétaux du développement des technologies numériques et des nouvelles formes de gouvernance des institutions, de management des organisations et de gouvernementalité de leurs acteurs ;
- Les connaissances tacites, les compétences implicites, les comportements non documentés et les arrangements organisationnels au sein des entreprises, des administrations et des associations, qui constituent l'essentiel de leurs ressources immatérielles ;
- Les biais cognitifs, émotionnels et perceptuels sous-jacents aux paradigmes, aux logiques, aux modèles, au langage, aux processus et aux pratiques paradoxaux ou ambivalents, engendrés par les applications d'IA numérique et générative.

### Les approches des terrains d'action et d'observation par l'IPM

Les recherches de l'IPM ciblent en priorité les terrains marqués par de forts impacts psychologiques et psychanalytiques :

- Les sujets en situation de travail soumis à l'emprise des « systèmes paradoxants » suscités par des injonctions paradoxales et des technologies numériques opaques.
- Les groupes et les organisations soumis aux nouveaux modèles alternatifs « d'entreprise phygitalisée, flexible, connectée, inclusive, libérée, virtuelle... » ;
- Les projets et les entreprises confrontés à des situations de crise, d'échec, de fusion ou scission, de réorganisation...

### Les approches épistémologiques de l'IPM

L'IPM mobilise des méthodologies de recherche adaptées aux subjectivités et aux intersubjectivités contemporaines. Il s'efforce de dépasser les approches quantitatives et qualitatives généralement adoptées par les chercheurs des différentes sciences de gestion et notamment de la GRH. Depuis 30 ans, les chercheurs de l'IPM ont soulevé la question de la réflexivité de leurs pratiques en testant de multiples méthodes d'inspiration analytique. Ils ont ainsi observé l'agir managérial et le changement organisationnel, à l'aide de méthodes psycho-analytiques (Tavistock Institute), de diagnostics d'inspiration psychanalytique (Ketz de Vries), d'analyse dialectique (Pagès), d'intervention analytique (Anzieu), de psychosociologie (Enriquez), d'analyse groupale (Kaes), de psychodynamique (Dejours) et de méta-analyses documentaires faisant appel à la théorie

de la traduction (Callon, Latour). Les travaux de l'IPM mobilisent notamment certains concepts initiés par Lacan et Castoriadis, afin d'analyser les dimensions symbolique et imaginaire des institutions et des organisations. Ils pratiquent notamment des analyses du langage managérial (Gori) à l'aide de modèles inspirés de l'expérience psychanalytique (Boudon), comme l'analyse sémantique structurale, l'analyse logico-sémantique, l'analyse logico-esthétique ou stylistique, les modèles lexicométriques, argumentatifs et proximétriques ... qui visent à mieux cartographier les champs cognitifs et émotionnels sous tendant les discours. Ces outils peu utilisés par les chercheurs en gestion, s'efforcent de détecter les nœuds sémantiques puis de classer les correspondances lexicales, les axes temporels, spatiaux et modaux des discours. Ils détectent également les postures déitiques internes (le Moi) et externes (le Nous) des locuteurs, et permettent de positionner ces derniers dans des groupes-types de sujets- acteurs, comme les « cités », les « communautés » ou les « mondes ». Ils cherchent donc à mieux analyser les contenus implicites des discours et à cerner les écosphères des locuteurs ou les communautés de sens des groupes d'acteurs et sujets.

Par ses travaux, l'IPM s'efforce ainsi de montrer que « la psychanalyse manque de plus en plus aux sciences humaines » (Lacan) ...et notamment à la GRH et de l'ADERSE.