

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management



UNIVERSITY  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT



MANAGEMENT  
& PROSPECTIVE



**DHAMI**

*Développements Humains, Alternatives Managériales et Innovations*

Colloque labellisé FNEGE

## Appel à communications

Colloque annuel de l'Institut Psychanalyse & Management

En association avec LUMEN-DHAMI, IAE de Lille – Université de Lille

*Participation mixte en présentiel et en distanciel*



## Le management responsable à l'épreuve des injonctions paradoxales Apports critiques et psychanalytiques

**Jeudi 26 et vendredi 27 novembre 2026**

Parler de management responsable n'est-il pas une incongruité ? Le management ne devrait-il pas être responsable par nature ? S'il ne l'est pas (actuellement) pour toutes les parties prenantes, il est alors nécessaire de mener une réflexion critique sur le management en lui-même.

Le champ du management responsable (MR) se présente aujourd'hui comme une construction conceptuelle à la fois féconde et profondément hétérogène (Audebrand, 2018). Comme le montre la revue systématique de De Ridder et al. (2025), le MR repose sur une pluralité de définitions mais converge autour de trois dimensions structurantes — éthique, responsabilité envers les parties prenantes et durabilité. Dans cette perspective, le MR étend la responsabilité de l'entreprise au-delà des frontières de l'économique en prenant en compte les préoccupations sociales et sociétales des parties prenantes. Il fournit un cadre d'articulation entre cohérence stratégique et cohérence opérationnelle, en mobilisant à la fois des outils de gestion (chartes éthiques, outils RH, reporting, pilotage des chaînes de valeur) et des théories de l'action qui engagent autant les finalités poursuivies (axe téléologique) que les valeurs sous-jacentes (axe axiologique). Loin de se réduire à une simple extension normative des pratiques existantes, le MR doit être compris comme un travail concret de médiation entre des rationalités hétérogènes — économique, politique, éthique, environnementale, gestionnaire — que les organisations ne peuvent plus compartimenter (De Ridder et al., 2025).

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

Siège Social : 377, Chemin du Fesc - 34400 SAINT-JUST (Lunel) (France)

06-07-34-26-92 – bonnet.daniel@outlook.com

Mais cette ambition ouvre aussitôt une tension constitutive : l'entreprise demeure prise dans des contraintes économiques, concurrentielles, institutionnelles et techniques qui ne disparaissent pas au nom de la responsabilité. Le management responsable ne saurait donc être appréhendé comme un principe de conciliation harmonieuse : il se présente plutôt comme une tentative instable de faire tenir ensemble des exigences qui ne coïncident pas spontanément, donc de gérer de multiples contradictions sociétales. C'est d'ailleurs ce que soulignent Carroll et al. (2020), lorsqu'ils décrivent le MR comme un véritable « *conceptual potluck* », c'est-à-dire un assemblage de conceptualisations multiples et parfois divergentes — qu'il s'agisse de la mise en œuvre organisationnelle de la responsabilité, de l'ancrage stratégique d'une finalité sociétale, du rééquilibrage des logiques sociales et économiques par le manager-citoyen, de la *response-ability* situationnelle (de Souza Bispo, 2025), de l'incarnation de valeurs humanistes durables ou encore de l'harmonisation des relations au sein des réseaux de parties prenantes. Toutes ces visions convergent néanmoins sur un point essentiel : le MR engage non seulement des dispositifs, mais aussi la subjectivité du manager, sa position dans les rapports de pouvoir, ses arbitrages, sa capacité à ordonner des exigences concurrentes, et la manière dont il se gouverne lui-même en gouvernant les autres.

Ainsi conçu, le MR apparaît comme un espace où se déploient contradictions, ambivalences, compromis et conflits internes (De Ridder et al., 2025). C'est pourquoi il constitue un terrain privilégié pour penser les paradoxes organisationnels, déjà largement étudiés en management (Watzlawick et al., 1975 ; Smith and Lewis, 2011 ; Guilmot, 2016 ; Valette et Fatien-Diochon, 2018), mais encore peu appliqués au MR en lui-même. En particulier, il semble intéressant de se focaliser sur les *injonctions* associées au MR, étant donné la centralité des relations de pouvoir au sein des organisations mais aussi le caractère normatif que peut revêtir cette notion.

Le MR ne peut être appréhendé comme un simple principe de conciliation harmonieuse entre des logiques hétérogènes : il suppose un travail concret de médiation entre elles à travers des dispositifs, des procédures, des instruments de gestion et des modes d'évaluation. Les paradoxes qui le traversent ne relèvent donc pas de difficultés secondaires ; ils peuvent constituer la matière même de son fonctionnement. La question ne porte donc plus seulement sur les finalités affichées, mais sur les opérations concrètes par lesquelles des exigences concurrentes sont ordonnées et traduites en principes d'action. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'interroger les idéologies sous-jacentes au management responsable, mais également les technologies qui sont conçues et mises en place, entendues comme l'ensemble des techniques, dispositifs, instruments et outils de gestion qui soutiennent le management responsable. Or ces dernières organisent un certain rapport à l'institution, à l'action et au sujet. Elles agissent comme « organisateur anthropologique » (Diet, 2016) et transforment les rapports au travail (Gaulejac, 2006), parfois au détriment d'une place pour le sujet (Arnaud et Bouilloud, 2012). L'enjeu n'est pas seulement de savoir si ce modèle humanise l'organisation, mais de comprendre comment il redéfinit les rapports entre responsabilité, pouvoir, gouvernement des autres et gouvernement de soi, et comment il façonne les attentes légitimes, les identifications et les formes d'engagement.

C'est précisément sur ces points que les approches psychanalytiques constituent des apports pertinents. Elles invitent à déplacer l'analyse au-delà d'une lecture strictement fonctionnelle des paradoxes organisationnels. Ceux-ci ne renvoient pas seulement à des difficultés d'ajustement entre objectifs concurrents ; ils engagent aussi la manière dont les sujets se rapportent aux idéaux que l'organisation (sup)porte, aux contradictions qu'elle produit et aux promesses qu'elle formule. Le management responsable tire une part de sa force de la cohérence qu'il donne à voir. Il ne propose pas seulement une orientation de l'action ; il offre aussi une représentation dans laquelle des finalités

concurrentes peuvent apparaître comme compatibles, voire complémentaires. Ce qui se présente comme synthèse peut soutenir l'engagement, mais aussi recouvrir le conflit, voiler la division et nourrir la croyance dans une réconciliation que les pratiques ne cessent pourtant de démentir. La question devient alors celle du statut de cette promesse d'unité, et plus largement celle de l'imaginaire qu'elle mobilise.

Ainsi, le paradoxe lui-même change de statut. Dans une perspective gestionnaire classique, il apparaît comme une contradiction à réduire ou, à défaut, comme une tension à contenir. Mais si l'on admet, avec la psychanalyse, que le désir ne se soutient pas de la disparition de toute contradiction mais d'un manque et d'une non-coïncidence irréductibles, alors le paradoxe ne peut plus être pensé comme un simple dysfonctionnement ; il peut aussi devenir un ressort de l'investissement subjectif. Les tensions que le management responsable entend administrer ne sont donc pas seulement ce qui freine l'action ; elles peuvent aussi nourrir l'engagement, relancer l'adhésion aux idéaux organisationnels et entretenir la poursuite d'une conciliation toujours annoncée, jamais pleinement atteinte. Cette piste rejoint directement les travaux qui inscrivent la paradoxalité dans le registre de la conflictualité et de l'ambivalence (Racamier, 1979 ; Roussillon, 1981), ainsi que ceux qui envisagent le paradoxe comme modalité du désir (Strauss, 2014).

Ce déplacement conduit à reconsidérer les dispositifs de management eux-mêmes. Si les paradoxes organisationnels ne relèvent pas seulement d'imperfections à corriger, les instruments chargés de les traiter ne peuvent plus être envisagés comme de simples outils neutres. Les injonctions à l'autonomie, à la responsabilité, au soin, à la participation ou à l'engagement ne prescrivent donc pas seulement des comportements ; elles mobilisent aussi des investissements affectifs et des rapports à la reconnaissance, à la dette ou à la limite. C'est pourquoi elles peuvent produire de l'adhésion, mais aussi de la culpabilité, du surinvestissement, de la déception, de la résistance ou de la souffrance. Cette perspective rejoint les travaux sur la souffrance, le symptôme et les résistances au changement, ainsi que sur les formes de conflictualité psychique au travail (Freud, 1920, 1938 ; Stora, 1999 ; Dejours, 2017). Par ailleurs, le paradoxe s'exprime dans les relations ambiguës (dont les relations sado-masochistes) courantes en situation de management, qui est une forme de jouissance. Il peut aussi être caractéristique de l'intrication de la pulsion de Nirvâna<sup>1</sup> et de la pulsion mortifère (Freud, 1920, 1938). Elle est souvent confondue avec les états de sidération. Enfin, soulignons que le symptôme des problèmes psychiques (souffrance, trauma) peut apparaître comme paradoxal, s'il entretient la souffrance ou le trauma. Il y a là une perspective nouvelle pour orienter les travaux de recherche en management sur le thème de la résistance et de la conduite du changement. La déploration des problèmes, des dysfonctionnements, la plainte... peuvent recouvrir une attitude mentale ayant pour objet, conscient, non intentionnel ou inconscient, de ne pas souhaiter mettre en œuvre un traitement. Au sein des organisations, les sujets adoptent souvent un comportement de marginal-sécant. Il est courant que les souffrances psychiques engendrent de la résistance aux soins.

Dans cette perspective, plusieurs lignes de tension peuvent être plus particulièrement explorées dans le cadre des communications de ce colloque :

- Management Responsable entre « atténuation » et innovation
- Management Responsable entre subjectivation et dé-subjectivation

---

<sup>1</sup> Cette version du principe de plaisir est soutenue par les travaux de la psychanalyste Barbara Law.

Law B. (1935) : Les compensations psychologiques de l'analyste (The psychological Compensations of the Analyst), Int. J. Psy.Anal., Vol.XVI, 1935, p. 1-8. trad. De Wolf & Van Lancker, (inédit).

- Management Responsable entre bien commun et bien être
- Management Responsable entre perceptions symbolique et imaginaire du réel
- Management Responsable entre gestion des temporalités à court et/ou à long terme
- Management Responsable entre management participatif et management systémique (« l'homme augmenté »)
- Management Responsable entre externalités positives et négatives du management de la performance
- Management Responsable entre gouvernance organisationnelle et gouvernementalité de soi
- Management Responsable entre négligences et biais algorithmiques
- Management Responsable entre nov'langue managériale et discours « vert »
- Management Responsable et paradoxe de la RSE
- Management Responsable entre autonomie humaine et délégation algorithmique
- Management Responsable entre créativité humaine et prescriptions génératives de l'IA
- Management Responsable entre productivisme organisationnel et limites planétaires
- Management Responsable entre anthropocentrisme et considération du vivant non-humain
- Management Responsable entre inclusion proclamée et reproduction des inégalités
- Management Responsable entre éthique du care et risques d'hyper-sollicitation psychique

Ces propositions ne sont pas exhaustives. Les communications pourront traiter d'autres thèmes non nécessairement ou strictement alignés avec le thème du colloque, dès lors qu'elles adoptent une approche psychanalytique d'enjeux managériaux et organisationnels.

## Bibliographie

- Arnaud, G. et Bouilloud, J.-P. (2012). Entretien avec Vincent de Gaulejac : Le sujet au cœur des paradoxes du management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 265-275. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0265>.
- Audebrand L. K. (2018). *Le management responsable. Une approche axiologique*. Presses Universitaires de Laval.
- Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). What are responsible management? A conceptual potluck. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Eds), *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing.
- De Ridder, M., Durieux, C., Claeys, F., Dethier, V., & Gerard, S. (2025). *Understanding responsible management: A systematic literature review on practices*. The 40th EGOS Colloquium.
- De Souza Bispo, M. (2025). Response-able management-as-practice: The ability to respond. In M. Cozza, A. Carreri, & B. Poggio (Eds), *Ethics of engagement in research practices: Response-ability in organization and management* (pp. 74–85). Routledge.
- De Gaulejac, V. (2006). Le sujet manqué L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité. Dans N. Aubert *L'individu hypermoderne* (p. 129-143). érès.
- Dejours C. (2017), *Les Dissidences du corps. Répression et subversion en psychosomatique*, Petite Bibliothèque Payot, 240 p.

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

- Diet, A. L. (2016). Chapitre 5. Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être: la procédure. In *Violence et institutions* (pp. 109-134). Dunod.
- Freud S. (1920), *Au-delà du principe de plaisir*, Payot 761 p.
- Freud S. (1938), *Abrégé de Psychanalyse*, Vrin, 168 p.
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 258(5), 29-44.
- Racamier P-C. (1979), De psychanalyse en psychiatrie - *Études psychopathologiques : travaux réunis*, Payot, 313 p.
- Roussillon R. (1981), Paradoxe et mentalisation du négatif, *Bulletin de Psychologie*, tome 34 n°350, 1981. Mentalisation et mentalités. pp. 475-480.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Stora B. (1999), "Quand le corps prend la relève. Stress, traumatismes et maladies psychosomatiques", Odile Jacob, 296 p.
- Strauss M. (2014), Quelques paradoxes du désir, *Champ Lacanien*, n° 15 - Les pères au XXIème siècle, pp. 11-17
- Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). «À chacun son paradoxe»: Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 270(1), 115-126.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1974), *Change*, Norton, New-York (French translation : *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, 1975, Paris, Editions du Seuil)

## Comité d'organisation

Daniel Bonnet, IP&M	<a href="mailto:bonnet.daniel@outlook.com">bonnet.daniel@outlook.com</a>	06 07 34 26 92
Dominique Besson, DHAMI	<a href="mailto:dominique.besson@univ-lille.fr">dominique.besson@univ-lille.fr</a>	
Frederik Claeys, ICHEC	<a href="mailto:frederik.claeye@ichec.be">frederik.claeye@ichec.be</a>	
Kevin Flamme, DHAMI	<a href="mailto:kevin.flamme@univ-lille.fr">kevin.flamme@univ-lille.fr</a>	
Julien Kleszczowski, DHAMI	<a href="mailto:julien.kleszczowski@univ-lille.fr">julien.kleszczowski@univ-lille.fr</a>	
Lidwine Maizeray, DHAMI	<a href="mailto:lidwine.maizeray@univ-lille.fr">lidwine.maizeray@univ-lille.fr</a>	

## Soumission(s)

**Les soumissions sont à adresser conjointement à D. Bonnet et D. Besson (*supra*)**

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

Soumission de la V1 : au plus tard Le vendredi 4 septembre 2026  
Soumission de la V2 : au plus tard Le vendredi 13 novembre 2026

Soumissions conformes aux normes.

## NORMES DE PUBLICATION DE LA REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

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).

