

**5<sup>ème</sup> Congrès « Philosophie(s) du Management »**

**Jeudi 11 et Vendredi 12 Mai 2017**

**ESM-IAE de Metz, Université de Lorraine**

**« MANAGEMENT, TECHNIQUE ET LANGAGE »**

---

**Daniel BONNET**

ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon

**ÉNANTIOLOGIE DU DISCOURS MANAGERIAL : ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DU  
MANAGEMENT DE LA SUBORDINATION AU SEIN DES ORGANISATIONS !**

**RÉSUMÉ :** Cette communication met en perspective la problématique de la subordination en regard du fonctionnement archaïque des organisations. Le discours managérial promulgue la modernité de l'organisation, de son fonctionnement en qualité et en efficacité, de son management, qui s'adaptent constamment à l'aune des progrès de la connaissance et de l'expérience. Que nenni. La modernité du management ne recycle que ses vieilles recettes réhabillées par le progrès technologique et technique. La science du management se technicise et ne modernise nullement la connaissance et sa mise en œuvre dans le cadre de dispositif novateur. L'esprit critique incommode les doctrinaires. Le discours managérial parle du symptôme...

**MOTS-CLÉS :** Aséité, abéliété, perséité, Aristote, énantilogie, discours managérial.

**INTRODUCTION**

Le discours managérial soumet les acteurs subordonnés à sa propre doctrine. Pour le doctrinaire, le discours managérial, comme signifiant de la pratique de management, relèverait de son aséité<sup>1</sup>, ce qui lui confère l'autorité et le pouvoir. La pratique du doctrinaire en serait restée au stade de l'abaliété<sup>2</sup> (problématique), visant à soumettre les acteurs à son autorité et à sa subordination. Cela implique de facto que dans les organisations, la subordination se construit dans la relation au doctrinaire et que les sujets en épousent les désirs. Ce principe structure la relation sociale formelle au sein des organisations ainsi que son fonctionnement, visant à réaliser les objectifs que le doctrinaire assigne. Durant des

---

<sup>1</sup> Aséité : Synonyme de l'ipséité. Désigne la propriété qui a sa propre raison d'être et qui n'est pas relatif à un autre pour son existence.

<sup>2</sup> Abaliété : Désigne à contrario la qualité d'un être dont l'existence dépend d'un autre.

siècles, les sujets de l'abaliété ont été des esclaves, des serviteurs, des suzerains et des vassaux. Le discours managérial apparaît comme fondateur d'une aliénation symbolique du sujet (hypothèse).

Cette communication vise à éclairer la problématique de la subordination dans les entreprises à l'aune du discours managérial. Celui-ci s'inscrit dans des idéologies économiques et politiques traversant l'économie de marché dans les pays occidentaux et plus généralement au sein des économies dont l'attracteur est la « mondialisation ». Les travaux de Kaës (1991, 2016) montrent leur impact sur la construction des structures mentales du fonctionnement des groupes et des institutions.

L'énantiologie (encadré n° 1) du discours managérial est caractérisée lorsque les idéologies sous-jacentes à la gouvernance et au management des entreprises reposent sur le principe de la séparation du social et de l'économique. Il apparaît dans l'ambivalence du traitement du fiscal et d'une façon générale au travers de la tolérance des disparités concurrentielles. Certes, l'énantiologie du discours managérial lui est immanente, mais rien n'est fait pour réduire la fracture, sinon cautériser les demandes sociales des sujets subordonnés.

**Encadré n° 1 : À propos de l'énantiologie**

Il y a quelque chose à dire dans la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. Différentes terminologies permettent de s'y référer : la duplicité, la conjonction d'opposés (Tarde, 1897<sup>3</sup> ; Jung, 1928-1934-2007 : 627), le paradoxe (Barus-Michel, 2013), la dyade (Sartre, 1943 ; Bourion, 2013), l'ambivalence (Freud, 1910), la proxémie (Hall (1971), l'énantiosémie<sup>4</sup> (Bergier, 1837 ; Abel, 1884-1885 ; Freud, 1910-1992 ; Barthes, 1982 ; Arrivé, 1985, 1986 ; Milner, 1985, 2008 ; Larue-Tondeur, 2009 ; Cadiot et Tracy, 2003, Legallois, 2013). C'est Bergier (1837) qui a montré le premier que les contraires sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. On peut néanmoins remonter à la théorie des Idées et de la participation des contraires de Platon (Fouillée, 1893, 2002<sup>5</sup>).

L'énantiose problématise le lien entre ce qui relie et ce qui sépare. Dans le cadre de l'œuvre de Jung (1949, 1956, 1971, 2007), cette notion fonde l'individuation. Celle-ci se distingue de l'individualisation qui concerne l'affirmation du Moi. L'individuation construit la singularité de l'être, corrélativement sa différenciation. Le processus, qui fonde l'altérité et relativise l'affirmation de l'égo, procède par conjonction d'opposés permettant d'affirmer l'unité de l'être au travers de sa différenciation. Ce sont les productions de l'inconscient qui articulent le processus de l'individuation, transcendant à lui-même. La pensée de Jung s'origine dans la philosophie d'Héraclite et des néoplatoniciens (Plotin...).

Les conjonctions d'opposés se fondent comme des oppositions qui s'affrontent ou s'attirent. Les deux pôles se complètent, ce qui institue une relation dyadique. L'individuation procède de l'entrecroisement de séries duelles d'invariants caractérisant des qualités ou des propriétés, généralement des combinaisons de deux contrariétés (quaternité) caractérisant quatre qualités ou quatre propriétés. L'individuation se fonde dans le *Soi paradoxal* (Jung, 2007 : 629). Elle engendre des transformations énantiodromiques (*Ibid.*, 2007 : 709) qui opèrent l'intégration et explique la dynamique de l'équilibration dans la psychologie de Jung. Elle comporte un changement de place des facteurs, assimilable au mouvement des particules à partir duquel se compose l'ordre et le désordre.

<sup>3</sup> TARDE G. (1897), *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan, 231 p.

[http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde\\_gabriel/opposition\\_universelle/opposition\\_universelle.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde_gabriel/opposition_universelle/opposition_universelle.html)

<sup>4</sup> Du Grec « *enantios* » = *opposé*.

En son principe, l'énantiose est un procédé qui permet d'explorer des idées opposées en les creusant dans leurs oppositions. Ce procédé fonde le principe de l'intersubjectivité contradictoire dans l'épistémologie de l'ISEOR.

<sup>5</sup> FOUILLÉE A. (1888-2005), *La philosophie de Platon*, T. 1, Elibron Classics, 341 p.

Dans une première partie, cette communication propose un éclairage de la problématique de la subordination au sein des entreprises, à l'aune du concept de l'abaliété. La subordination est singulière selon les régimes de gouvernance, mais il y a des invariants institués par le contrat traversant la diversité des régimes. Dans une seconde partie, la communication montre que le discours managérial est fondateur d'une aliénation symbolique des sujets de la subordination. Entre le formel et l'informel s'installent et se cristallisent les clivages idéologiques dont les doctrines maintiennent la paradoxalité du discours managérial. Les résultats de la recherche conduisent à mettre en perspective le bénéfice pour le management de son ancrage dans un bon niveau de culture générale des managers, à envisager tout au long de la vie professionnelle, ainsi que le développement de dispositifs novateurs fondés sur des logiques de coopération plutôt que de subordination.

## **1\_ ÉCLAIRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA SUBORDINATION AU SEIN DES ENTREPRISES, À L'AUNE DU CONCEPT DE L'ABALIÉTÉ.**

Ces notions, asité et abaliété, empruntent à la pensée d'Aristote (Manzini, 2009) pour qui, l'Être n'existe en soi que s'il existe sous les autres existant en lui. L'existence en soi caractérise l'asité de l'Être, c'est-à-dire l'essence de son existence. Mais comme le fait remarquer Saint-Thomas d'Aquin, l'Être existe aussi *ab alio*, c'est-à-dire qu'il existe en soi dans l'essence de l'autre, cet autre étant Dieu dans la doctrine de la religion chrétienne qui recèle les propriétés de l'existence pure.

D'aucuns ont pu remarquer que l'entreprise se construit et se développe avec cette idée d'être le Grand Autre. Son projet et ses désirs instituent à ce titre une relation paradoxale au cœur de la relation de subordination (encadré n° 2). Le Grand Autre est l'instance dépositaire du fantasme idéologique, mais celui-ci se dissimule dans son ombre (Bonnet D., 2010). Ainsi, les acteurs subordonnés ne sont-ils pas vraiment eux-mêmes et appartiennent de facto à une catégorie de sujets inférieurs qui doivent se soumettre. C'est une application du principe de l'abaliété. Cette situation est paradoxale dans une société démocratique promulguant sans discernement l'entreprise de ce type au cœur de l'économie et de la société. Le fantasme de l'entreprise voudrait à contrario la rendre totalement libre, sans obligations, ni devoirs, ni éthiques. Serait-ce le fondement caché des régimes classiques de gouvernance ?

### **Encadré n° 2 : À propos de la subordination**

Définition proposée par le dictionnaire Cnrtl : État d'une personne qui est soumise à l'autorité de quelqu'un à qui elle doit rendre compte de ses actes. C'est la situation des subordonnés dans une organisation hiérarchisée. Cette situation engendre un état de dépendance et d'inégalité.

Le discours managérial traverse l'institution. Notre recherche l'envisage dans un cadre plus général qui est celui de l'exercice réciproque de la responsabilité, relatif à un ordre institué au sein d'une organisation, à l'exercice d'un pouvoir ou d'une délégation..., comportant de rendre des comptes. Cet ordre peut être celui du régime de gouvernance et de dirigeance, autant que celui du management, et plus généralement du régime des emplois (contrat de travail). Il sévit également dans le cadre du contrat commercial (cas des relations commerciales avec la grande distribution, par exemple). L'encadré n° 3, montre qu'il sévit dans toutes relations interpersonnelles soumettant l'autre à une emprise ou à une contrainte assimilable à une situation de subordination.

Chez Lacan, le Grand Autre fait figure d'*ab alio*. Pour Lacan, l'abaliété qu'il nomme désêtre institue l'aliénation constitutive de l'Être au désir de l'autre et du Grand Autre, car elle s'attrape dans l'autre et dans le Grand Autre. Le discours managérial et son langage font figures de Grand Autre. Il fera le « Je » de soi dit encore Lacan, si chacun parle ce langage. Lacan n'établit pas la relation avec Dieu qui n'est pas sa référence, mais avec l'objet phallique, le Nom-du-Père. Mais qu'importe, on retrouve la référence au Père symbolique. Il ne reste au sujet aliéné que d'offrir son existence, souligne Melman (2010), au titre de la dette dont il est redevable. Dans l'économie de marché, ce qui est offert en échange du paiement de la dette, est la possibilité de jouir des revenus de son travail et des biens de consommation. Le pacte est ainsi noué avec le Père, dont le doctrinaire est le représentant. Le sujet y trouvera la félicité narcissique y compris au travers du travail du négatif du fait de la contrainte. Car bien évidemment, pour le doctrinaire, il faut maintenir la frustration pour maintenir l'aliénation. L'un comme l'autre trouveront refuge dans le déni de réalité (attendu que ce concept renvoie chez Lacan à la forclusion du Nom-du-Père). Le sujet ne peut accéder à aucune connaissance de ce point de vue, en dehors d'un travail d'analyse. Il doit se former strictement pour les besoins de l'entreprise qui l'emploie, laquelle d'ailleurs délègue cette mission à la société tout en contestant son efficacité. Ce qui n'est pas désiré, mais contraint se refuse. L'armature primaire du signifiant, que Lacan découvre à partir des travaux de De Saussure, tient lieu de l'Autre. La situation ne serait pas vivable sans la charnière du langage. Toutefois, le doctrinaire voudra aussi interdire au sujet de penser (Organisation Scientifique du Travail et tous autres modes d'aliénation du sujet au travail...). La subordination doit être totale. L'économie capitaliste libérale, à laquelle d'aucuns se réfèrent le plus souvent, mais cela vaut aussi dans le cadre de l'économie collectiviste, apparaît à cet égard comme totalitaire, ni plus ni moins que les économies totalitaires. Face à ce projet, qu'il s'agit de démystifier, les acteurs sont susceptibles d'opposer une tendance libertaire. Le projet libertarien, issu du courant américain éponyme, au centre de l'éthique économique des « GAFA » illustre cette perspective. Dans les deux cas, les acteurs ont recours à la violence inhérente à la vie dont

relève la subordination. Les régimes de gouvernance alternative, qui font la place au rêve de chacun, ont bien du mal à émerger ou restent cantonnés aux catégories de l'économie sociale.

Le management de la subordination sollicite la collaboration et la coopération dans un schéma formel qui voudrait que pour exister en soi, on existe dans l'autre auquel on se subordonne. Dans les situations de travail, il faudrait ne pas exister pour soi, mais pour le doctrinaire en sa qualité d'agent de l'entreprise. L'existence du subordonné se trouve clivée de sa perséité<sup>6</sup> et subordonnée à la fourniture de sa force de travail, tantôt physique, tantôt intellectuelle. La perséité est pourtant nécessaire dans les situations de travail où le sujet doit être autonome et responsable. Cette anomalie n'est jamais questionnée par le management. On n'en trouve aucune trace dans les travaux scientifiques relatifs au management des organisations. Pourtant, c'est une impossibilité, car il est impossible d'exister hors de soi en puissance et en acte. Dans les situations de travail, la cause efficiente se trouve donc toujours contrariée. Aussi, le devenir du sujet est toujours aliéné dans les situations de travail. Si le sujet de la subordination est dénié, c'est la cause efficiente qui l'est aussi, tout autant que sa compétence, ses connaissances et tous autres apports au travail. D'où la paradoxalité des situations de travail. Le management pervertit la cause efficiente instrumentale à cet égard, et dans ce contexte, les méthodes et les outils asservissent le sujet. L'accomplissement de la situation de travail doit continuer d'exister hors du sujet ou quel qu'il soit indépendamment de sa singularité. Le management exige la standardisation de la singularité aux attendus du comportement formel dans l'entreprise. Soulignons cependant qu'il est des situations où la perséité, consécutivement l'asiété, trouve sa consistance dans l'identification aux leaders. Le clivage s'estompe dans l'ombre du leadership. L'union fait la force, mais cela ne signifie pas intégration. Les sujets restent singuliers et l'asiété n'est qu'une illusion ou une satisfaction substitutive dans cette union. Le subordonné demeure *ab alio*. En cas de rupture, celui-ci découvre le vide de son existence. Les seniors mis au chômage découvrent cette réalité bien souvent, dont ils peinent à faire le deuil.

Si le doctrinaire trouve dans le rapport de subordination des satisfactions substitutives sous-jacentes aux attendus de la subordination, la situation de subordination affecte la pensée et la construction des représentations. Dans le registre cognitif, la sémiotisation du sujet est mutilée. Or, la fonction sémiotique est, dans ce registre, la fonction à partir de laquelle se construisent les relations sociales. Dès lors, les relations entre les subordonnés sont elles-mêmes mutilées. Les alliances se construisent alors dans le contrat dénégatif (Kaës, 2009).

---

<sup>6</sup> Perséité : Qualité de ce qui existe par soi-même

Les acteurs subordonnés se placent dans la servitude volontaire. La place est faite au doctrinaire pour que le discours managérial soit le porte-parole des subordonnés. Dans la traduction du texte « Logos » d'Heidegger (2009), Lacan souligne qu'il suffit d'écouter le logos, à savoir la parole qui dit l'être. Celle-ci transmet la raison du doctrinaire au nom d'une cause qui s'imposerait à tous. La parole du doctrinaire qui le dévoile projette la perversion de son *aléthéia*<sup>7</sup>. Il ne supporte guère l'entrave de la critique, de l'insubordination ou de la résistance des subordonnés. La règle est celle de l'obéissance. Le discours managérial affecte alors le pacte symbolique qui structure les alliances inconscientes.

## **2\_ LE DISCOURS MANAGÉRIAL EST FONDATEUR D'UNE ALIÉNATION SYMBOLIQUE DES SUJETS DE LA SUBORDINATION.**

Pour reprendre une formule de Lacan (1964<sup>8</sup>), *le discours incarne un regard au champ de l'Autre*. Cela vaut pour chacun. Le chercheur y est lui-même sujet et doit en tenir compte dans le cadre de la gestion de sa posture épistémique. L'information recueillie peut être soumise au biais de l'emprise. L'encadré n° 3 caractérise la tentative d'un administrateur-gérant visant à impressionner le chercheur dans le cadre de la réalisation d'une mission de recherche-intervention (encadré n° 4). Cet administrateur-gérant objecte d'emblée, au démarrage de l'entretien, que la mission est sans objet, incongrue et inopportune.

La situation est pourtant grave et la propre responsabilité de cet administrateur est largement engagée. Les coopératives sont en graves difficultés financières. Il est confié à l'intervenant la mission d'aider les dirigeants du consortium des coopératives à confirmer l'opportunité et la faisabilité de la fusion des coopératives. Avec la crise depuis 2008, les producteurs sont confrontés à des pertes financières colossales. Ils espèrent que la fusion leur permettra de s'en sortir, mais sont conscients qu'ils n'y parviendront pas par eux-mêmes. Nombre de producteurs déposent le bilan et trois coopératives sur onze sont en grande difficulté financière.

### **Encadré n° 3 : *Quand le discours incarne un regard au champ de l'Autre* (extrait)**

L'encadré n°3 fournit un recueil d'énoncés en situation d'énonciation, collectés auprès d'un administrateur-gérant et d'un cadre commercial. Ces éléments du discours sont à analyser comme holophrase<sup>9</sup> pour en saisir la violence et la paradoxalité.

#### **Extrait de l'entretien avec un administrateur-gérant (Coop. F8)**

La Coopérative F8 a été membre fondateur de l'Union Départementale des Coopératives, adhérente jusqu'en 1995. Cet administrateur a été fortement impliqué dans la décision de quitter l'Union des Coopératives. Il guerroyait depuis pour faire

<sup>7</sup> *Aléthéia* : Retenons ici la signification suivante : Ce qui est vrai quelle que soit la considération, qui entretient une relation ambivalente avec la vérité.

<sup>8</sup> LACAN J. (1964-2014), *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*. Séminaire Livre XI, Points, 312 p.

<sup>9</sup> Holophrase : Énoncé qui ne se décompose pas et qui doit être prise dans son ensemble pour saisir la signification de la situation elle-même prise dans son ensemble.

tomber l'union des coopératives. Les dirigeants du consortium doivent prendre position sur le projet de fusion.

*« 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 ou 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 fous. 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 le directeur commercial de la coopérative 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 avec la même facturation, que la fusion des Organisations de Producteurs doit être accompagnée d'une restructuration industrielle ».*

Dix-huit mois plus tard, le président de la coopérative F8 qui favorable à la fusion est mis en minorité. L'administrateur-gérant, qui a conduit la fronde, est élu président. Le directeur général démissionne. Le directeur commercial est promu à la direction générale de la coopérative. Cette coopérative restera en marge du pacte de fusion.

#### **Encadré n° 4 : Cadre de référence de la recherche**

Nos recherches s'inscrivent dans le cadre épistémologique de la recherche-intervention à l'ISEOR : Le constructivisme générique et l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 1995, 2004). Ce cadre propose une démarche épistémologique et méthodologique intégrée (Savall et Zardet, 2004 : 22). Le cadre intègre, au travers des conceptualisations, les aspects épistémiques et une praxis. Il permet d'articuler les aspects descriptifs (processus) et normatifs (méthode) de la recherche. Cette intégration est réalisée par l'articulation de trois principes fondamentaux, visant l'extraction de connaissances génériques actionnables pour le management et la conduite du changement au sein des organisations, dont l'une des perspectives ouvertes est de permettre l'évaluation qualitative, quantitative et financière de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement des organisations et de leur management. En pratique, la démarche promulgue un cadre qui est celui de la qualité intégrale. Elle permet d'évaluer les coûts et les performances cachés et de mettre en œuvre des plans d'actions pour les convertir en valeur ajoutée. L'une des applications qui intéresse les entreprises est le développement de la performance socio-économique et consécutivement de la compétitivité.

Ce cadre est celui de notre corpus épistémique et théorique fondamental. En périphérie, nous mobilisons des conceptualisations et des outils d'observation clinique, dans le cadre d'un processus de médiations théoriques (Chazal, 2004). Nous rendons compte de cette mobilisation au cours de cette communication, qui en tissent le cadre conceptuel.

Notre recherche explore la dimension clinique de la recherche-intervention, dans sa théorisation et dans sa praxis, ancrées dans le cadre du constructivisme générique. Elle mobilise en périphérie du noyau dur épistémologique et théorique des conceptualisations théoriques et méthodologiques visant à la mise en œuvre des processus d'exploration d'intention scientifique, selon une perspective clinique transdisciplinaire. La recherche propose à ce titre un éclairage analytique.

#### **Principes fondamentaux de l'épistémologie de Savall et Zardet (1995, 2004)**

##### **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 de la théorie épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995 : 495 ; 2004 : 387).

##### **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, 1995 : 499 ; 2004 : 221).

##### **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.

En première approximation, on penserait à une attitude sadique. En fait, l'attitude est de type sado-masochiste. Le deuil de la séparation de 1995 n'est pas fait. Ne pouvant faire le deuil, l'activité libidinale du sujet est détournée en trompe l'œil vers l'Autre, tous les autres responsables de cette situation, qui lui procure des satisfactions substitutives, mais l'enferme dans le déni de réalité. Quelques dix-huit mois après la date de l'entretien, l'administrateur réussira un *pusch* au sein de la coopérative dont il est membre, avec l'aide d'une faction minoritaire des coopérateurs et en prendra la présidence... Le directeur général démissionne. Le directeur commercial prend la direction générale de la coopérative.

Il existe une *schize* dans le vide laissé par la relation entre le sadisme et le masochisme qui permet ce détournement<sup>10</sup>. C'est une perversion. Ainsi, l'un comme l'autre se font agent de la castration symbolique, et en s'attachant le désir de l'autre, tous les autres, il les ligature dans le stade de l'abaliété, pour se maintenir comme acteur au centre<sup>11</sup>. L'alliance inconsciente se positionne dans le \$ (S barré) causée par l'aliénation au langage et l'inscription du sujet aliéné dans le champ de l'Autre. Consécutivement, les adhérents de cette coopérative, qui étaient majoritairement favorable au projet de fusion, y compris le directeur commercial, y renoncent de facto dès lors qu'ils se trouvent sous la censure du leader totalitaire, tout en continuant de penser que la fusion des coopératives est la solution. Le projet de fusion, envisagé depuis de longues années, qui aurait contribué à sceller la réconciliation, reste un objet manquant, cause du désir en raison de son manque. L'aliénation symbolique des acteurs signe l'acte manqué, le ratage du projet de fusion pour cette coopérative. La duplicité échoue dans le champ de la perversion. Celle-ci ne sévit pas à l'aune d'un contenu idéatif, mais en sa qualité de contrainte libidinale. L'homme seul, coupé de l'autre et des autres, assiégé par ses obsessions, a réussi son coup, une fois encore. Il devient le tenant-lieu du *Maître*, et mieux encore, le *Maître à mort*. C'est sa consécration. La subordination de ses sujets institue son autorité et son pouvoir. Sa lutte totalitaire peut se poursuivre... Ses premières mesures seront de faire des économies drastiques, bien qu'il n'y ait plus guère de dépenses à couper dans ces coopératives en difficulté. Le directeur commercial assume désormais les fonctions de direction générale. Son acceptation consacre sa duplicité et son aliénation symbolique.

Cette aliénation symbolique s'est instituée au travers du discours managérial. Le langage est un dispositif de structures cognitives et d'habiletés qui permet d'assurer les fonctions de communication, d'informer, de mettre en puissance et en acte. Mais il active les structures

---

<sup>10</sup> La transformation masochiste précède la transformation sadique.

<sup>11</sup> Notamment, le commercial est toujours quelqu'un d'important dans ces coopératives.



libidinales. Cet aspect est un angle mort de la recherche clinique dans le champ de l'action managériale.

Son support est la langue. Le langage contribue à la formation des structures linguistiques nécessaires à l'exercice des fonctions cognitives, de la pensée, ainsi qu'à la construction des représentations. Il permet de construire les relations interpersonnelles. Il accomplit différentes fonctions, caractérisées assez tardivement par les travaux de Jakobson (1956) et Skinner (1957). Il est également le support de la formation de l'intelligence symbolique et des structures psychiques du développement personnel. Mais comment se fait-il que, dans ce contexte où la communication et le débat ont fonctionné, la contrainte libidinale se soit imposée ?

Notre recherche a questionné la transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification (Bonnet D., 2012).

Dans un contexte ordinaire de management, ce qui compte est l'activité langagière, qui est le support de l'activité de pensée. De ce point de vue, un grand nombre de personnes ont un langage déficitaire, y compris à des postes de haute responsabilité. Ce n'est pas un procès à faire aux gens. Mais c'est un handicap dans le domaine des activités de management.

Au nom de l'efficacité de la communication, il est généralement fait injonction de communiquer avec un langage simple, souvent pauvre. Il est impossible de communiquer dans ces conditions, car un langage pauvre ne peut pas transmettre toutes les significations. Il faut pour cela un haut niveau culturel. La ligature du sujet dans les situations de travail dispense d'une activité langagière riche et inhibe le développement de des capacités cognitives. Seule la performance de son exécution compte. Y compris dans les formes modernes de management, un petit nombre de sujets sont seuls habilités à penser (créer, innover...). Même dans ces environnements, un sujet mobilisant un langage riche se verra paradoxalement confronté à l'inter-dit. Dans le même temps, ces mêmes sujets feront profusion d'un langage technique abscons, propre à leur spécialité (finance, marketing...), qu'ils jugeront normal, tandis que la personne qui ne les maîtrise pas serait jugée incompetente. Ces langages visent l'instrumentation de la pratique, au travers de l'outil technique, désormais dématérialisé (numérique). Mais le fonctionnement des organisations et leur management n'est pas plus performant, ni dans son essence, ni dans son existence. Il entretient le stade de l'abaliété. On peut se demander si inconsciemment la duplicité n'est pas entretenue pour maintenir le management en déficit culturel ? C'est une modalité de

l'exercice de l'autorité et du pouvoir sur les sujets qui, sauf exception, se soumettront plus aisément.

L'exercice d'une activité de management requiert un haut niveau de culture générale, une éducation spécifique et une pratique réflexive. Or, la formation des managers est principalement centrée sur l'enseignement technique. La plupart d'entre eux sont confrontés aux embarras du management. Mais comment les établissements d'enseignement du management pourraient-ils faire mieux lorsqu'ils apparaissent tous aussi embarrassés que les entreprises dans leur praxis ?

## CONCLUSION

L'exercice du pouvoir s'avance masqué dans les organisations (Enriquez, 1997 : 11). Le fonctionnement de celles-ci se structure autour des mécanismes du contrôle social de ses acteurs, plus particulièrement des collaborateurs, quel que soit leur statut qui se diversifie de plus en plus désormais. Ce contrôle vise la lutte contre tout ce qui fait peur à ses dirigeants, au motif invoqué de la concurrence. Mais il institutionnalise la soumission (Enriquez, 1997 : 93). Le discours managérial promulgue les incorporats de l'angoisse à convertir au travers de l'emprise managériale. Si la subordination est une commodité pour bon nombre de collaborateurs, ou pour des collaborateurs qui s'identifient dans le signifiant du désir de l'entreprise, elle est de plus en plus incommode à supporter pour d'autres. D'autre part, la précarisation du travail contribue à renforcer l'emprise managériale et sa structuration doctrinale, pas seulement au sein des entreprises, mais également au travers des discours dans l'environnement institutionnel de l'entreprise et dans la société, en raison de l'emprise généralisée des idéologies politiques. Dès lors que l'économie dans la société repose essentiellement sur l'entreprise et sa déification, c'est inquiétant. Celle-ci contribue au « *malêtre* » (Kaës, 2012) : « *autre chose qu'un malaise, plutôt une mise en question de la capacité d'être et d'exister en suffisant accord avec soi-même, avec les autres et avec le monde. Au-delà des dérives alarmistes ou déficitaires, il y a à penser ce que peut et ne peut pas la psychanalyse, face au malêtre, tant qu'il fait jour* » écrit Kaës (2012), qui questionne à ce titre l'influence de la société. La soumission généralisée vise aussi d'empêcher toute dissidence. À minima, l'entreprise s'accommode assez bien des comportements de retrait consécutif de la précarisation du travail.

Le cadre de la subordination institue l'entreprise comme instance refoulante dans la psyché des acteurs soumis, désignée comme le refoulement organisationnel par Enriquez (1997 : 96). Chacun travestit et falsifie ses représentations pour s'accommoder et se trouve de facto en

résistance paradoxale. Le discours managérial manipule les consciences. Le langage du discours managérial a pour fonction de véhiculer le leurre qui occupe la place laissée par la vacuité des désirs. À céder à la subordination, le *monde professionnel se clôture dans la méconnaissance partagée de la réalité* (Selvini-Palazzoli & ali., 1984 : 171).

Le conflit est barré dans la subordination car la libido l'est elle-même. Elle se fixe dans la ligature de la soumission. Le fonctionnement de l'organisation et son management ne permettant aucun vécu du transfert, chacun est pris au piège de l'alliance transférentielle fixant son fonctionnement dans ses infrastructures. Chacun est aussi pris dans le piège des archaïsmes régissant le comportement organisationnel, avec le risque que celui-ci cède à la violence originaire. Certes, celle-ci est souvent raisonnablement contenue par les contre-pouvoirs (syndicats...). Mais... quand la déliaison n'ouvre pas la voie de la créativité, chacun s'enlise dans le déficit de symbolisation.

Si la régression est constamment perturbée, d'aucuns ne peuvent trouver les réponses adaptées pour s'accommoder aux changements. Le répondant des acteurs fait défaut. Le discours managérial n'est plus alors qu'un théâtre auquel les spectateurs ne s'intéressent qu'occasionnellement.

Nous avons souligné l'importance du développement culturel, notamment de la culture générale. Nous souhaiterions à cet égard poursuivre notre recherche sur des terrains de pratique du management dans le cadre de dispositif de coopération réciproque, plutôt que de subordination.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BONNET D. (2010). « Psychanalyse et recherche de la pertinence des politiques économiques ». *Revue Économique et Sociale. Subjectivité et économie : l'apport de la psychanalyse*, Vol. 67, n° 3, pp. 53-61, 131 p.

BONNET D. (2012). « 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.

CHAZAL G. (2004). *Les médiations théoriques*, Champ Vallon, 261 p.

JAKOBSON R., HALLE M. (1896-1956) ? *Fundamentals of language*. Mouton & Co, 112 p.  
<https://archive.org/details/fundamentalsofla00jako>

ENRIQUEZ E. (1997). *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer, 410 p.

HEIDEGGER M. (2009). *Logos, moira, alitheia / λόγος, μοίρα*. Plethron, 138 p.

KAËS R. (1991). *L'idéologie. Études psychanalytiques*. DUNOD, 284 p.

KAËS R. (2009). *Les alliances inconscientes*, Dunod, 251 p.

KAËS R. (2012). *Le Malêtre*. Dunod, 280 p.

- KAËS R. (2016). *L'idéologie. L'idéal, l'idée, l'idole*, Dunod, 320 p.
- LACAN J. (1969-1970, 1991). *Séminaire XVII. L'envers de la psychanalyse. Les quatre discours*, Livre VII du Séminaire, Éditions du Seuil, 245 p.
- LACAN (1956). Traduction d'un texte de Martin Heidegger « Logos », *Revue La psychanalyse*, n° 1, pp. 5979 -  
<http://www.psychasoc.com/layout/set/print/Textes/TRaduction-du-Logos-d-Heidegger-par-Lacan>
- LEWIS G. (1950). *L'individualité selon Descartes*, Vrin, 252 p.
- LINDSAY J. (1904). « La philosophie de Saint Thomas d'Aquin ». *Revue néo-scholastique*, n° 41, pp. 58-69.
- MANZINI F. (2009). *Spinoza : Une lecture d'Aristote*. PUF, 352 p.
- MELMAN C. (1984-2010). *Nouvelles études sur l'hystérie*, Érès, 350 p.  
[https://www.psychanalyse.com/pdf/NOUVELLES\\_ETUDES\\_SUR\\_L\\_HYSTERIE.pdf](https://www.psychanalyse.com/pdf/NOUVELLES_ETUDES_SUR_L_HYSTERIE.pdf)
- SAVALL, H., ZARDET, V. (1987-1995, 2005). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 405 p. Préface de M.A. Lanselle. Avant-propos de J.M. Doublet. Prix de Management stratégique, Harvard - L'Expansion.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (1995-2005). *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 504 p.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*. Préface de David Boje, Economica, 432 p.
- SELVINI-PALAZOLI M., ANOLLI L., DI BLASIO P., GIOSSI L., FISCHER J.M., *Dans les coulisses de l'organisation*, EME-ESF, 1984, 228 p.
- SKINNER B. F. (1957-2015). *Verbal Behavior*. Martino Fine Books, 492 p.  
 Édition B.F. Skinner Foundation Reprint Series, :  
[www.bfskinner.org/wp-content/uploads/2014/05/Verbal-Behavior.pdf](http://www.bfskinner.org/wp-content/uploads/2014/05/Verbal-Behavior.pdf)