



**HAL**  
open science

## Impact du développement du numérique au sein des organisations - Prolégomènes

Thibault de Swarte

► **To cite this version:**

Thibault de Swarte. Impact du développement du numérique au sein des organisations - Prolégomènes. *Psychanalyse et Management*, 2017, N° 06/2015, p. 13-17. hal-01901179

**HAL Id: hal-01901179**

**<https://hal.science/hal-01901179>**

Submitted on 23 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## PROLÉGOMÈNES

Prolégomènes vient du grec *pro*, devant, avant et de *legein*, dire. On sait que pour la psychanalyse *dire* est la condition de la guérison ou à tout le moins de l'atténuation du symptôme. Pour l'économiste et psychanalyste Cornélius Castoriadis (1975), le *legein* permet de distinguer, de rassembler, de compter et de *dire*. Que voulons-nous « dire avant » ici ? Quels sont nos prolégomènes ?

L'impact du développement du numérique sur la transformation des situations de travail, le fonctionnement des organisations et leur management demeure encore en 2017 un point assez aveugle de la recherche francophone articulant Psychanalyse et Management, même si, par le passé, l'IP&M a publié sur de tels sujets, notamment dans *Gestion 2000* (2002-3) sur le thème des transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles dans une perspective psychanalytique et managériale. Il y était encore fort peu question des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), si ce n'est de manière illustrative. En 2008, un dossier plus ciblé fut constitué sur « technologies de la communication et psyché » (*Gestion 2000-1*). Le questionnement restait assez généraliste, les technologies de la communication ayant été intentionnellement préférées aux technologies de l'information et de la communication, et « psyché » à « appareil psychique » ou « inconscient ». Quelques belles intuitions de recherche émergent cependant de cette livraison :

- Les outils de communication en organisation, du modèle de l'acteur à une théorie du sujet (Alain Amintas).
- L'amour sur sites (Lydie Belaud).
- L'impact des dispositifs immatériels de pilotage de la transformation dans le développement du potentiel humain au sein des organisations (Daniel Bonnet).
- Jeux-vidéos, internet, sexe : un parfum d'irréel ; apports de la psychanalyse au virtuel (Dominique Drillon)
- Les métaphores de l'entreprise virtuelle (J-J Pluchart et Ramdane Mostefaoui)
- Stress ou Technostress dans une technopole ? (Florian Sala)
- Les jeunes et le monde numérique : espace réel vs espace potentiel (B. Marquet et T. de Swarte).

De manière plus factuelle, une étude de l'ANVAR/TNS SOFRES (2007) montrait que les parties prenantes étaient globalement satisfaites de l'impact consécutif à la mise en œuvre des T.I.C (53 % des personnes interrogées). Toutefois, ce taux de satisfaction régressait fortement lorsque les questions concernaient l'impact sur le temps de travail (35 %), les procédures (40 %), les rythmes de travail (11 %) et plus globalement la « satisfaction des attentes » (30 %). Ces taux étaient des moyennes toutes catégories socio-professionnelles confondues. L'impact était jugé plus positif pour les CSP ayant une certaine liberté d'organisation de leur travail (cadres, professions intermédiaires). Étonnamment, c'est sur le plan des *procédures* que l'impact était jugé le plus positif (81 % et 73 % de taux de satisfaction respectivement). Ces catégories socio-professionnelles sont en principe réputées plus « agiles » et flexibles ; pourtant, contraintes rigides, voire algorithmes, semblaient répondre à leurs attentes. Méthodologiquement rigoureuse, l'étude en question incitait ainsi ses lecteurs à proposer des applications numériques afin d'améliorer les conditions de travail en automatisant les procédures.

Les diagnostics posés dès 2007-2008 se sont avérés globalement pertinents. Le virtuel a envahi nos vies privées et souvent la rencontre amoureuse ou la sexualité. L'entreprise virtuelle a été rendue possible par les géants – pour la plupart américains – du numérique. Les jeunes ne savent pas toujours exactement où est la frontière entre leur vie en ligne et la « vraie vie » ... Pour ce qui est des procédures, elles sont pour l'essentiel aujourd'hui numérisées, ce qui a créé une fracture

numérique parfois abyssale entre les *digital users* et les autres (personnes peu diplômées, personnes âgées notamment).

Depuis 2007-2008, bien des choses ont aussi changé et il était important que l'IP&M s'attelle à nouveau à la question des TIC. Il n'y a aujourd'hui ni présent ni avenir pour une entreprise n'ayant pas une forme de présence sur le web (site internet, réseaux sociaux, publicité en ligne...) ; elle se marginaliserait dans son environnement et deviendrait tout simplement invisible. Intégrer l'usage des TIC relève désormais, *a minima*, de la stratégie de communication, mais souvent de bien plus que cela. En quelques années, les TIC sont devenues un vecteur clé de la stratégie d'entreprise, notamment du marketing stratégique.

Le développement du numérique pourrait favoriser un projet politique « libertaire » ou *l'an-arkhé* (du grec « an » absence de, et « arkhê », hiérarchie, commandement) gouverne les comportements collectifs du fait de l'effondrement de la légitimité de la régulation étatique. Avec le Brexit et l'élection de Trump, c'est bien de cela qu'il s'agit, aidés par Tweeter pour ce qui concerne Trump et le mensonge cynique pour Boris Johnson qui rêve de faire de Londres une cité-état financière hyperconnectée, mais hors-sol.

Le projet libertarien est issu du courant américain éponyme ; c'est un mot qui est l'adaptation en français de l'anglais « libertarian », lui-même traduction anglaise du français « libertaire ». Ce néologisme a été inventé afin de distinguer les libertariens des libéraux des États-Unis lesquels sont estimés à gauche de l'échiquier politique, alors que les libertariens souhaitent la fin de l'État et du politique. Le *libertarianisme* se fait le promoteur d'un marché sans entrave, au nom de la liberté individuelle. Le projet de société est une *anarcapie*, c'est-à-dire une « anarchie de marché ». Ce projet développe l'individualisation et la compétition entre les individus et leur intime un guidage personnalisé de leur existence, reprenant, sous une forme passablement différente, l'utopie française de l'autogestion des années 70. Dans ce modèle, chacun est supposé libre autonome et responsable ; on doit absolument développer une « culture critique », ce que font parfois *ad nauseam* ceux qui s'expriment sur les forums des réseaux sociaux. D'un point de vue plus macroscopique, comment situer Google s'interrogeait Michael Vicente en 2009 ? Libertaire ou libertarien ? C'est en analysant la forme et les contenus de l'entreprise-moteur de recherche que ce chercheur a fait surgir une piste théorique. Il a introduit le concept de libertarien pour considérer et nommer *l'ambivalence* dans laquelle Google croît et se déploie, entre utopie partagée et réels intérêts économiques. Or, l'ambivalence est un concept-clé de la psychanalyse et une *horresco referens* pour la pensée managériale dominante.

De la science politique à la sociologie, il n'y a qu'un pas. Ainsi, le titre d'un ouvrage récent du sociologue Dominique Cardon (2015) est : « À quoi rêvent les algorithmes ? Nos vies à l'heure du big-data ». Un algorithme ne rêve pas ; il prend des décisions automatiques qui impactent le management. L'algorithme peut être « intelligent » tout comme ne pas l'être. Tout dépend de qui en a conçu le programme. Nos vies à l'heure du big data transmettent des centaines, voire des milliers de nos données personnelles à des géants du numérique qui refusent, à l'instar de Google, de rendre public leur algorithme. Avec la montée en puissance des objets connectés, ce seront des dizaines de milliards de données qui seront transmises à notre insu. Il faudra alors, si l'on lit attentivement Cardon, établir des contre-pouvoirs, faire de la « rétro-ingénierie » pour « hacker » les gestionnaires de données massives, afin de pratiquer une opposition citoyenne aux injonctions, fussent-elles douces et bienveillantes, des algorithmes.

Après la science politique et la sociologie, que nous dit le droit ? Regarder vers l'avenir, c'est aussi connaître ce que le passé nous dit du capitalisme dérégulé qui caractérise aujourd'hui le champ des TICs. Marx parlait du « renard libre dans le poulailler libre » pour désigner le capitalisme libéral du XIX<sup>e</sup> siècle. N'est-on pas tout simplement allé trop loin dans le processus de libéralisation des télécommunications entamé aux USA (Telecom Act de 1996) et en Europe (directive 96/19/CE applicable au 1<sup>er</sup> janvier 1998) ? N'y a-t-il pas, en 2017, trop de renards libres

dans un poulailler numérique libre de milliards d'humains interconnectés ? Après un cycle de 25 ans de libéralisation du marché des TIC, ne faut-il pas le re-réguler, sur des bases nouvelles ?

Cette revue n'est pas une revue juridique, mais elle est pleinement légitime pour s'exprimer sur les aspects psychanalytiques et managériaux du développement des TICs. Dans le champ managérial, c'est l'art de la déconnexion des salariés qui est désormais un enjeu stratégique. Cette déconnexion est parfois imposée par l'entreprise de 18h à 7h en Allemagne. Dans le champ psychanalytique, par nature voué au dialogue et à la parole, les TICs ont longtemps été perçues comme un détournement du symbolique. Ce « retard » tout relatif de la psychanalyse lui confère aujourd'hui une légitimité pour insister – encore et toujours – sur la question cruciale de la subjectivation. C'est la subjectivation qui permet au sujet d'être plus autonome. C'est parce qu'il existe, des pores, des creux, des zones d'ombres que la tension entre l'individu des Lumières et le sujet post-moderne peut laisser une place à plus de liberté intrapsychique. À cette condition psychologique, les TICs pourront alors favoriser le développement d'un citoyen mieux éclairé, d'un sujet moins clivé et de nouvelles formes de démocratie, notamment dans l'entreprise.

### ***L'objet du numéro thématique de la revue I.P&M dédié aux TIC***

Ce numéro thématique a pour objet de croiser les regards sur les TIC et de confronter les promesses et les réalités. Il le fait à partir d'une dizaine de textes rigoureusement sélectionnés par le comité de lecture. Il mobilise spécifiquement les apports de la psychanalyse.

L'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) s'étend à toutes les situations de travail et prolifère selon un mode viral, empruntant parfois la forme du syllogisme, comme l'indiquait déjà Albert Camus, en 1951, à propos de Caligula. On serait coupable parce qu'on est sujet numérique. Or tout le monde est sujet numérique. Donc, tout le monde serait coupable. Serions-nous tous « coupables » de laisser le numérique envahir nos vies et notre imaginaire, à rebours de la promesse Mac Luhanienne d'un village planétaire, où la culpabilité aurait disparu au profit de l'hypercommunication ? La vérité est probablement quelque part entre le syllogisme de Camus et l'utopie de Mc Luhan.

Les usages du numérique s'observent dans le développement, la gouvernance, le management et le fonctionnement des organisations. Cette perspective en termes d'usage interroge pourtant peu le lien avec les réalités psychiques. C'est un premier domaine de questionnement et de problématisation du thème de ce numéro de la Revue.

L'actualité met en lumière le phénomène de « l'Ubérisation de l'économie ». Il concerne le développement de nouvelles applications destinées à faciliter les échanges, adossé au développement des technologies de la mobilité. L'usage des services proposés par ces applications fait que l'individu n'est plus seulement *consommateur*, mais devient aussi *producteur* de données numériques dont le traitement et l'usage lui échappent, ce qui renvoie à la question du « *big data* », voire peut-être d'un nouveau *Big Brother*. Globalement, la numérisation accélère l'entropie économique. Le développement de l'usage des services numérisés fait apparaître une transformation profonde des rapports économiques et sociaux, mais aussi la crainte de nouvelles formes de relations humaines qui ne soient pas seulement plus douces, mais aussi plus barbares. Voir douces et barbares à la fois.

Quel impact le développement du numérique a-t-il sur les situations de travail et le management au sein des organisations si on ouvre une oreille « psychanalytiquement informée » (Gabriel, 1999) ? Ce psychanalyste critique des organisations a apporté (2008) des éléments de réponse à la question que pose ce numéro de notre revue, décrivant la « tyrannie du PowerPoint » et en traitant de l'usage abusif de ce type de logiciel. Clairement, les diaporamas, s'ils permettent une énonciation claire de résultats, ne sont pas à priori favorables au dialogue et à l'intersubjectivité, tout comme un texte d'ailleurs. La condition de possibilité d'un *legein* utilisant le numérique réside,

là aussi, dans les pores, les failles, les possibles interruptions, dans tout ce qui n'est pas écrit à l'avance et laisse la porte ouverte à l'émergence du sens, de l'après-coup.

Pour ce qui concerne la psychanalyse française, un des derniers ouvrages de Castoriadis (1996) était intitulé « La montée de l'insignifiance ». Pour Lacan, tout était au contraire signifiant parce que tout était langage. Sans le citer nommément, Castoriadis (1975) a critiqué assez sévèrement l'approche lacanienne du langage sans pour autant proposer d'alternative. Son propos demeure très philosophique et en « surplomb ». Il n'est donc d'aucune aide pour tenter d'interpréter les promesses et les réalités des TICs dans une perspective psychanalytique et managériale. Mais dans l'entre-deux de ces deux auteurs, aussi significatifs que signifiants, s'ouvre un espace pour construire notre propos. C'est le second domaine de problématisation du thème de ce numéro. Il questionne –comme le fit Castoriadis – l'économique et plus spécifiquement le rôle des TICs dans l'économie et le management digitaux. Que peuvent apporter à la présente réflexion des concepts issus de la psychanalyse organisationnelle, de la psychodynamique du travail, de l'imaginaire social, de la psychosociologie analytique et de l'inconscient du sujet ?

C'est autour de ces questionnements que nous suggérons le croisement du regard entre les promesses et les réalités du numérique, sur la base des apports et de l'éclairage de la psychanalyse. Cet éclairage peut être multiple : influence, trace, choc, signe, non-dit, rire... L'exploration doit rester ouverte, au-delà des textes proposés, aux questionnements s'inscrivant dans l'articulation entre psychanalyse et management.

L'articulation entre TIC et management est aujourd'hui l'objet d'une pléiade d'ouvrages et d'articles visant à améliorer l'efficacité dans les organisations. C'est fort utile. Mais la réflexion psychanalytique sur le sujet est encore très en retard et demeure insuffisante tant quantitativement que qualitativement, en France plus que dans le monde anglophone. L'ambition de ce numéro de la Revue est de convoquer la psychanalyse pour mieux comprendre ce que les TICs apportent... ou enlèvent au management. Voilà ce que nous voulions « dire avant » dans ces prolégomènes.

Thibault de Swarte,  
Directeur scientifique de la revue « Psychanalyse et Management »  
Rédacteur invité du numéro