



**HAL**  
open science

**BONNET, Daniel et SCHOTT, Annick (dir.), 2020.  
Revue Psychanalyse & Management numéro 9.  
Métamorphose(s) du management et de l'information et  
de la communication au sein des organisations et des  
réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de  
la psychanalyse**  
Adel Ben Mbarek

► **To cite this version:**

Adel Ben Mbarek. BONNET, Daniel et SCHOTT, Annick (dir.), 2020. Revue Psychanalyse & Management numéro 9. Métamorphose(s) du management et de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse. Communication & Organisation, 2021. hal-03381330

**HAL Id: hal-03381330**

**<https://hal.science/hal-03381330>**

Submitted on 16 Oct 2021

**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.

BONNET, Daniel et SCHOTT, Annick (dir.), 2020. Revue Psychanalyse & Management numéro 9. Métamorphose(s) du management et de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse.

Lattes : Institut Psychanalyse & Management.

Adel Ben Mbarek

Adel Ben Mbarek est doctorant en science de communication et information et membre du Laboratoire Rigueur & Laboratoire TransitionS, Université ISCAE Manouba (Tunisie) et Université Côte d'Azur Nice. Courriel : [adel.benmbarek@gmail.com](mailto:adel.benmbarek@gmail.com)

Cet ouvrage est un numéro spécial de la revue Psychanalyse & Management logique qui regroupe des travaux dans des disciplines différentes à savoir la science humaine et la science de gestion avec une vocation psychanalytique. Cet ouvrage se compose de trois dossiers thématiques: la première est intitulée « concrescere » dédiée pour interroger la relation entre le sujet et l'objet, la deuxième partie est consacrée pour les études menées sur la relation entre la communication, organisation et la société, elle s'intitule « abstractio cogitationis ». Et la troisième partie regroupe les travaux qui s'intéressent aux enjeux du numérique et ses effets sur l'information, la connaissance et l'innovation, cette partie s'intitule: «Varia ».

Dans son éditorial, Daniel Bonnet présente cet ouvrage par un décryptage thématique qui présente la notion de métamorphose dans le développement de systèmes d'information et de communication. La question principale posée dans cette revue se focalise sur la métamorphose comme une conséquence de l'usage excessif de la technologie (du numérique). Les travaux dans ce numéro étudient les effets de la métamorphose sur les individus et sur l'organisation et ouvrent des voies nouvelles pour le développement organisationnel et pour les comportements organisationnels. Les travaux de cet ouvrage visent principalement l'aspect psychanalytique et interrogent le sens et la signification.

Dans ce cadre, Daniel Bonnet considère que la métamorphose est expliquée par les transformations qui mènent à un changement de forme. Elle est développée, de plus, dans le contexte de dominance des changements apportés par la technologie numérique qui influe la réalité humaine.

Ce numéro s'articule sur trois parties: dans la première partie nous avons quatre articles : le premier s'intéresse à l'intelligence émotionnelle, le deuxième article se concentre sur les générations Y et le numérique, le troisième article étudie le management relationnel et le quatrième article est dédié pour la relation entre le sens et la communication.

### **La première partie : Concrescere**

#### **Article 1: Lise Vieira, Intelligence émotionnelle (IE) et management de l'information. L'ambivalence des réseaux numériques.**

Dans une étude qualitative avec un positionnement interprétativiste, l'auteure interroge le rôle de l'IE en contexte de management informationnel et de transmission des connaissances. Cette étude focalise sur le champ de travail qui s'expose aux risques opposants les catégories de l'objectivité et de la subjectivité dans le cadre d'un changement apporté par l'intégration du numérique dans le mode de gestion.

Dans cet article, Lise Vieira commence par présenter l'émotion, puis l'intelligence émotionnelle et la relation avec le management. Pour elle, l'émotion est comme une expérience subjective en liaison avec son environnement dans le même sens avec les travaux de Robert Plutchik (1990). Pour l'IE, l'auteure la considère comme une habileté cognitive et affective distincte qui permet de développer l'empathie et la confiance en soi.

Selon Lise Vieira, la relation entre l'intelligence émotionnelle et le management se résume dans la maîtrise des émotions. Parallèlement avec les travaux de Daniel Goleman (2014), l'auteure considère que le manager adapte son style en fonction du contexte et joue un rôle essentiel dans la canalisation de l'enthousiasme et le partage des informations dans l'organisation.

Dans un autre passage, l'auteure examine la relation entre l'IE et réseaux, elle la considère paradoxale. Ce paradoxe réside dans la constatation des émotions quand les échanges sont à distance. Selon Lise Vieira, la manifestation des émotions sont principalement remarquable physiquement et difficile à les capturer dans les échanges virtuels et à distance. Dans ce sens, l'auteure considère que la communication numérique crée des relations artificielles à travers le réseau qui participe négativement dans l'isolation des individus et les éloigne par l'objet qui s'avère incompatible avec l'IE.

Comme conclusion, l'auteure affirme que le TIC facilite l'expression et les échanges des idées et des connaissances. Parallèlement, l'IE peut aider le manager à condition qu'il réussisse à maîtriser ses émotions et respecte son cadre éthique. Le dernier résultat de cet article affirme que les émotions sont intelligentes et peuvent participer à la qualité et à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation.

### **Article 2 : Catherine Pascal, Z génération et numérique : transversalités et innovations de sens dans le « faire » en organisation.**

Dans cet article, Catherine Pascal étudie comment les générations Z (la génération qui née entre 1995-2000) se comportent face à la complexité de la gestion managériale. Elle interroge si ces générations acceptent les contradictions ou elles créent une situation intermédiaire entre l'acceptation et le refus (réintermédiation). L'objectif de cette recherche est de savoir comment accompagner ce potentiel d'hybridation dans les formes de travail. Cet article vise à clarifier les enjeux de la gestion managériale par régulation comme forme de réintermédiation face à la complexité et comprendre l'effet de désordre sur les générations Z. L'étude se focalise sur les comportements des générations Z face aux nouveaux modes de management et modes de production dans le domaine de travail et l'utilisation des plateformes collaboratives web.

Cet article se compose de deux parties: la première se concentre sur la présentation de la génération Z et la deuxième partie est consacrée pour décrypter la notion de la complexité du point de vue informationnel et des risques. En effet, les risques et les enjeux de la complexité, selon Catherine Pascal, résident principalement dans la plateformes des activités. Dans cet article, l'auteure attire l'attention à l'épuisement des modèles organisationnels classiques et la naissance des nouveaux modèle de types réseaux dans lesquels ces générations se manifestent et échangent. Elle ajoute que le management actuel avec le numérique peut créer des transversalités de sens et des entrecroisements d'objectivité et de subjectivité.

### **Article 3: Annick Schott Éclairer la problématique du management relationnel pris dans des dynamiques de collaboration et résistance dans un contexte économique structuré par un déséquilibre des marchés. Quelle réponse de la communication entre envie et dérive ? Le cas d'une PME locale du Gros-Œuvre.**

Dans une recherche qualitative inductive, Annick Schott étudie le management relationnel dans un contexte contradictoire entre la collaboration et la résistance. La question de recherche se focalise sur le rôle de la communication dans cette relation. Dans le terrain de bâtiment, Annick Schott précise que les trois difficultés pour tous les encadrants sont : le stress, l'absence de reconnaissance symbolique et les tensions sociales dans l'entreprise. Dans ce cadre, il précise que le rôle de l'encadrant s'articule sur trois pôles tels qu' animer l'équipe, véhiculer l'information et décider. Selon lui, entre les difficultés et le rôle des encadrants, les managers cherchent une qualité relationnelle qui lui permet d'échapper des difficultés. Annick

Schott conclut son article par l'affirmation que la prise en considération du relationnel aide à réduire les difficultés entre ce qui joue en interne et ce qui est exigé par l'externe.

#### **Article 4: Anne-Lise Diet, Ce que parler veut dire**

Dans ce travail, Anne-Lise Diet interroge les conditions requises pour que l'information soit entendue et comprise. Anne-Lise Diet présente un regard psychanalytique de la communication dans l'organisation et le nouveau management. Elle considère que la seule communication qu'il peut reconnaître le psychanalyste est celle qui permet un échange de sens et de vérité entre deux ou plusieurs protagonistes étayée sur un cadre éthique respecté. En effet, Anne-Lise Diet estime qu'une communication socialisée apparaît comme une recherche d'influence, de manipulations, des rapports de force et de pouvoir sans grande capacité de correction.

Dans cet article, Anne-Lise Diet présente le management comme moyen d'atteinte profonde et violente au corps. Selon elle, le management et ses techniques sont une catastrophe humaine et anthropologique. Dans la même perspective, l'auteure met en lumière la communication professionnalisée dans laquelle les spécialistes de la communication se préoccupent par la mise en forme des discours et son contenu. Elle considère que le spécialiste de la communication se montre capable de comprendre tous les champs en même temps économique, social, juridique. D'après l'auteur, ce spécialiste façonne les images et utilise des mensonges.

#### **2 ème Partie : Abstractio cogitationis.**

#### **Article 5: Gino Gramaccia, Le discours du management consensuel. Paradoxes et stratégies.**

Dans ce travail, Gino Gramaccia étudie le rôle de la communication dans l'ère du numérique. La communication est présentée comme un outil symbolique (explicite) et politique (implicite) sous prétexte de la démocratie formelle. Cet article s'articule sur deux principaux paragraphes: le premier est consacré pour le discours de management consensuel et le deuxième pour le réseau et la flexibilité. Pour Gino Gramaccia, la forme consensuelle de discours managériaux est mobilisée pour accompagner le personnel dans le processus du changement. De même, l'auteur estime que cette forme permet d'imposer les valeurs, les normes et les chartes dans la recherche d'un comportement symbolique de l'engagement. Dans la même perspective, l'auteur considère que le comportement symbolique privilégie le dialogue, l'empathie, l'interactivité et l'agilité dans le contexte numérique.

#### **Article 6: Daniel Bonnet, Éclairage de la problématique de la transitionnalité à l'aune de la métamorphose du management de l'information et de la communication. Mise en perspective dans le cadre de la conduite du changement organisationnel.**

Cet article se focalise sur les problèmes de pilotage de la métamorphose du management informationnel dans le contexte du numérique. En effet, Daniel Bonnet essaye de répondre à une hypothèse principale qui considère que la transformation est une construction transitionnelle et le pilotage doit opérer dans le processus de ces constructions.

Dans une recherche intervention, Daniel Bonnet mobilise la théorie socio-économique des organisations (Savall et Delors, 1975) comme cadre théorique et le terrain de recherche est un réseau des acteurs promoteurs dans les plateformes numériques.

Dans ce travail Daniel Bonnet, présente la transitionnalité comme une phase intermédiaire qui précède la transformation et représente le lieu de la naissance d'une nouvelle forme. Autrement, la transitionnalité, selon l'auteur, trouve sa source dans "*la métabolisation des structures mentales de l'organisation,...*". Dans ce cadre, Daniel Bonnet considère que les interactions entre les structures, les comportements, prenant compte des relations d'objet, tracent la trajectoire prise par la transformation et la métamorphose. Parallèlement, l'auteur définit la transition organisationnelle par l'évolution des prises de formes et les états

successifs des configurations organisationnelles. En somme, la transitionnalité, dans cet article, est présentée comme une phase intermédiaire entre deux états, le premier disparaît et le deuxième naît.

Sur le plan managérial, Daniel Bonnet offre une lecture nouvelle du changement organisationnel à travers la concentration sur la phase de transition et son mode de pilotage. Selon lui, la naissance de la nouvelle forme organisationnelle se réalise dans la phase de la métabolisation de l'idéologie organisationnelle par le personnel dans l'organisation

#### **Article 7 : Jean-Jacques Pluchart, Le XXIème Siècle sera-t-il deleuzien ?**

Ce travail se base sur une étude de cas sur la révolution bancaire du point de vue des pensées de Deleuze et Guattari et puis par Lacan. Par des observations concentrées sur les nouvelles pratiques bancaires et les attentes des clients à savoir les processus de déterritorialisation fonctionnelle et de reterritorialisation esthétique des espaces bancaires.

C'est une recherche exploratoire qui propose dans sa conclusion que les schémas d'analyse de nature sociologique et psychologique appliqués au 20e siècle sont de moins en moins utilisés actuellement. En effet, Jean-Jacques Pluchart estime que les méthodes et modèles de 20e siècle sont incapables d'expliquer les paradoxes émergents avec les nouvelles stratégies bancaires dans le marketing et le commercial. Ce paradoxe est expliqué en relation avec la révolution bancaire de point de vue Deleuze et Lacan. Dans la vision deleuzienne l'idée de l'homme endetté est vue d'un côté positif et comme facteur de productivité sur le plan collectif, or que Lacan le voit d'un côté négatif sur le plan individuel. Ce qui implique que la future banque va adopter un mode de management paradoxal. Dans cette approche, Deleuz considère que la banque de futur des nouvelles générations va concentrer sur les générations moins de 35 ans et que ces banques seront de type urbain, actif et connecté en répondant aux besoins des générations Y et Z.

#### **Article 8 : Emmanuel Diet La communication, haine de la pensée et peur de l'autre.**

Dans une vision psychanalytique, Emmanuel Diet analyse le rôle de la communication à l'ère du numérique. Selon lui, la communication hypermoderne exploite les outils offerts par la nouvelle technologie de l'information et de la communication pour développer le stéréotype du management. À l'ère contemporaine, la communication s'équipe par la technologie pour que les entreprises imposent leurs idéologies et dominent toutes formes de résistance et accompagnent le personnel dans le chemin choisi selon leurs objectifs. En effet, cette communication joue un rôle essentiel dans le sens partagé par les individus dans l'organisation et l'instauration de la culture de l'individualisme et dégrade les relations sociales.

Dans cet article, Emmanuel Diet évoque le rôle de la communication à l'ère du numérique dans le développement d'un climat destructif dans les relations humaines et instaure le sentiment de peur et d'individualisation. Selon lui, la communication de nos jours, à travers les écrans et la diffusion des informations et la manipulation des médias des individus, donne lieu au comportement d'évitement des pensées et instaure un climat de pensée prêt à porter. L'auteur affirme que cette communication permet d'isoler les individus et entrave l'esprit critique. Dans ce cadre, Emmanuel Diet considère que l'esprit critique est un signe de conscience et de cohésion sociale.

Emmanuel Diet affirme que les conséquences principales de la communication organisationnelle moderne sont l'évitement de l'esprit critique et le développement d'un climat de soumission sans résistance. Dans ce sens, l'auteur constate que la communication de nos jours se base sur la technique de répétition des messages qui rend son contenu inaudible et comme une vérité incontournable. Dans une vision capitaliste, cette vérité est étayée sur les logiques de performance économique et réalisation des objectifs organisationnels. Or que la vision psychanalytique considère que la communication à l'ère du numérique est un facteur principal dans le développement du mal-être dans les organisations, car elle assure la

dégradation de la langue par l'usage excessif de codes et des abréviations. Emmanuel Diet résume les effets négatifs de la communication dans trois points : le premier est que la communication participe dans le développement d'un nouveau sens et promeut le Novlangue. Le deuxième point, la communication développe la culture de discrimination et le rejet de l'autre et soutient la pensée opératoire. Dans le troisième point, l'auteur considère que la communication se caractérise par l'illusion objectiviste qui propose la vérité incontournable et entrave l'interprétation qui construit le sens.

### **3ème Partie : Publications en « Varia »**

#### **Article 9: Gilles Brun et Philippe Ducatteuw, Risque de perte de cohésion des membres d'une TPE. Sociologie d'intervention & Théorie Organisationnelle de Berne.**

Dans une recherche action, Gilles Brun et Philippe Ducatteuw visent à diagnostiquer la cohérence de la structure dans les TPE (une agence immobilière à six salariés).

La question de recherche de ce travail englobe deux axes dont le premier étudie l'intervention sociologique au sein de TPE et le deuxième est consacré au management de la cohésion de groupe. Dans cet article, les auteurs mobilisent la théorie organisationnelle de Berne pour diagnostiquer la cohérence de la structure et la coopération des membres d'une TPE dans un contexte de crise pour l'entreprise. Pour répondre à cette problématique, les auteurs mobilisent la théorie de Berne (TOB) comme cadre pour comprendre et modéliser les phénomènes humains dans leur manifestation dans les groupes y compris les situations de conflits. Ainsi, cette théorie est mobilisée pour identifier les facteurs de dysfonctionnement relatif à la cohérence de la structure et à la nature de coopération entre les membres de groupe.

Dans cet article, les auteurs procèdent à deux types d'intervention : l'une est analytique qui vise le diagnostic et l'autre organique de type opérationnel qui vise l'action. Les auteurs affirment, dans la conclusion de cet article, l'adéquation et l'utilité de cette théorie comme modèle sociologique et systémique pour diagnostiquer le risque de perte de cohésion des membres d'une TPE y compris dans la situation de crise. De même, ils insistent que le problème de leadership mène à dysfonctionnement et génère des conflits et des violences verbales qui peuvent aboutir à des risques psychosociaux.

#### **Article 10: Catherine Maman, Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale: Le rôle de la pratique théâtrale dans l'apprentissage d'un management rénové.**

Dans une étude qualitative basée sur l'expérience d'enseignement du théâtre pour les ingénieries et science de gestion pour des futurs managers. Catherine Maman propose un réapprentissage du management par les pratiques théâtrales en intégrant la stimulation des émotions et leur manifestation. Cet article se positionne au croisement de trois champs disciplinaires : management, économie et sociologie et se compose de deux parties : la première se focalise sur l'incertitude comportementale (dimension relationnelle et émotionnelle) et la deuxième est consacrée pour expliquer la nouvelle approche proposée par l'auteur qui se base sur l'adoption des nouvelles pratiques managériales basée sur l'enseignement des techniques théâtrales pour les managers. Ces techniques s'inscrivent dans les pratiques communicationnelles pour réduire la complexité comportementale.

Dans cet article, Catherine Maman traite la relation entre les incertitudes comportementales, les déficits de connaissance et la prise en compte des émotions dans le contexte de travail. L'auteure souligne le rôle des messages émotionnels dans la compréhension et la clarté du comportement humain. Dans le même sens, Catherine Maman met l'accent sur l'importance des émotions dans la transmission des sens supportés par la communication non-verbale.

Catherine Maman, appel pour la reconnexion entre les discours et les émotions et souligne l'importance des émotions développés par des formations théâtrales face aux incertitudes comportementales de l'autre et dans l'organisation

## Commentaire

Dans ce numéro de la revue IP&M (09/2017), les auteurs combinent trois disciplines principales à savoir la science de gestion, la sociologie et la psychanalyse. Dans son éditorial, les auteurs mettent l'accent sur la sensibilité de la considération de l'usage de la technologie dans la communication par les organisations dans un contexte paradoxal. Cette sensibilité réside entre un usage "positif" et un usage "négatif".

En effet, nous constatons dans ce numéro la présence du contexte par toutes ses spécificités à savoir la connexion, le numérique, la complexité et le réseau. Chaque communication essaie d'actualiser des connaissances qui concernent les individus, les organisations et les modes de management et de communication. Entre les effets positifs et les effets négatifs de ce contexte, les travaux se diversifient pour éclairer des relations et proposent une nouvelle lecture de la réalité. Dans ce cadre, comme nous l'avons indiqué au-dessus, les travaux oscillent entre deux bornes : la première est critique, les travaux s'inscrivent dans les sciences humaines et psychanalyses. Ces travaux essaient de comprendre et expliquer la nouvelle position de l'homme dans le nouveau contexte. Ils mettent en lumière, dans leurs études, les effets négatifs de la technologie sur les modes d'organisation et sur la nature des relations sociales. Dans ce cadre, plusieurs phénomènes sont évoqués dans les travaux à savoir l'individualisme, la promotion de la pensée unique, la logique capitaliste et l'instrumentation de l'humain parallèlement aux travaux de Christine Coupland et Simona Spedale Latimer (2020); Vincent De Gaulejac (2006) et Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac (2018).

La deuxième borne concerne les travaux qui s'inscrivent dans la logique de "the best way" de la science de gestion où le premier souci des travaux est l'action et l'opérationnalisation. Ces travaux s'alignent avec la logique capitaliste dans laquelle la technologie est un facteur déterminant de nouveau contexte et que le partage, les réseaux et les plateformes ne sont que des moyens pour réaliser les objectifs organisationnels. Et les managers doivent profiter des opportunités du numérique pour la survie et pour la maximisation des leurs profits.

### Référence :

Plutchik, Robert. "Emotions and psychotherapy: A psychoevolutionary perspective." *Emotion, psychopathology, and psychotherapy*. Academic press, 1990. 3-41.

Goleman, Daniel. *L'intelligence émotionnelle*. J'ai lu, 2014.

Savall, Henri, and Jacques Delors. *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod, 1975.

Aubert, Nicole, and Vincent De Gaulejac. *Le coût de l'excellence-Nouvelle édition*. Média Diffusion, 2018.

De Gaulejac, Vincent. "La société malade de la gestion." *Revue française de gestion* 2 (2006): 161-169.

Coupland, Christine, and Simona Spedale Latimer. "Agile identities: fragile humans?" Oxford University Press (OUP), 2020.