

# Jacques Lacan et le discours managérial

AMINTAS, Alain- Maître de Conférences, Université Rennes 2, LIRIS,  
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations [Sociétales](#),  
[alain.amintas@univ-rennes2.fr](mailto:alain.amintas@univ-rennes2.fr), EA 7481

de SWARTE Thibault-Maître de Conférences, Département SRCO, IMT  
Atlantique, *Idea Lab* LASCO-IMT, [Thibault.deSwarte@imt-atlantique.fr](mailto:Thibault.deSwarte@imt-atlantique.fr), F-  
35576 Cesson-Sévigné Cedex.

VIGNON Christophe- Maître de Conférences, IAE de Rennes, Université de  
Rennes, CNRS, CREM - UMR 6211, [chris.vignon@wanadoo.fr](mailto:chris.vignon@wanadoo.fr), F-35000 Rennes,

## RESUME

Ce papier vise à porter un éclairage sur ce que la théorie lacanienne des discours peut apporter à la théorie des organisations. Si cet auteur a été mobilisé dans la sphère du management c'est avant tout pour chercher à rendre compte de la conduite des individus dans les organisations. On sait en effet que la théorie lacanienne est avant toute une théorie du sujet. Cette dernière constitue une ressource permettant de constituer un outil clinique et/ou critique d'investigation (Arnaud et Vidaillet, 2018). Lacan a pu affirmer que « le langage c'est l'entrée dans l'ordre social » (Lacan, 1966, 2002). De ce fait nous nous proposons ici de confronter les apports théoriques de Lacan au cadre social que constituent les organisations, en mettant le langage au centre de leur fonctionnement. Nous adosserons notre approche au concept de discours tel que l'a dégagé la théorie lacanienne. Ce concept nous paraît particulièrement pertinent pour révéler la structure des langages managériaux contemporains, permettant ainsi de compléter des travaux critiques contemporains axés avant tout sur la mise en évidence des ressorts de la rhétorique managériale.

Nous explicitons tout d'abord la vision lacanienne du lien social et organisationnel. Dans une deuxième partie, nous relierons les tensions du discours managérial à cette définition du lien social et à la manière dont il s'inscrit dans les organisations. Enfin, fidèles en cela à une injonction de Lacan, nous cherchons à le « dépasser » en convoquant l'analyse que Butler (2004) fait du discours performatif.

L'approche lacanienne du discours permet de renouveler l'analyse des organisations en dépassant la mise en évidence des effets rhétoriques des discours managériaux. Nous avons aussi jeté les bases d'un dépassement de Lacan par Butler en cherchant à ouvrir un champ des possibles trop souvent prisonnier d'une lecture bénevolescente du fondateur de la Cause Freudienne. Cette approche a de notre point de vue le mérite de chercher à articuler économie psychique du sujet et structure du discours (« pourquoi ça marche »), en permettant de mettre en évidence les effets des discours (« comment ça marche »). Lacan permet aussi de rendre intelligible la schizophrénie ou au minima l'ambivalence des discours managériaux. Malgré leur degré d'élaboration et parfois leur finesse, ces discours ne peuvent jamais totalement masquer le Réel à l'œuvre. Ce Réel opère chez Lacan à l'instar de la taupe shakespearienne, reprise plus tard par Hegel. La taupe n'émerge qu'au sortir de longues galeries souterraines qu'elle a creusées. Le Réel et le sens n'apparaissent que dans l'après-coup, ce qui est un point clé de l'analyse de discours lacanienne.

Loin d'offrir une réponse doctrinale à tous les questionnements possibles, l'œuvre de Lacan ouvre un espace théorique pour de nouvelles interrogations dans le champ organisationnel. Plus précisément elle ouvre la possibilité d'une morphogénèse permettant de mieux déterminer la forme, la structure et l'imaginaire des organisations. Il s'agit notamment de repérer les effets structurants de tout discours d'une part et leur potentialité performative d'autre part. Une recherche clinique future pourra rendre compte des difficultés mais aussi des potentialités de la subjectivation au travail dans un tel cadre théorique.

**Mots-clés : Lacan, Butler, discours performatif, langage, théorie des organisations.**

## **INTRODUCTION**

Ce papier vise à porter un éclairage sur ce que la théorie lacanienne des discours peut apporter à la théorie des organisations. Si cet auteur a été mobilisé dans la sphère du management c'est avant tout pour chercher à rendre compte de la conduite des individus dans les organisations. On sait en effet que la théorie lacanienne est avant toute une théorie du sujet. Cette dernière constitue une ressource permettant de constituer un outil clinique et/ou critique d'investigation (Arnaud et Vidaillet, 2018). Lacan a pu affirmer que « le langage c'est l'entrée dans l'ordre social » (Lacan, 1966, 2002). De ce fait nous nous proposons ici de confronter les apports théoriques de Lacan au cadre social que constituent les organisations, en mettant le langage au centre de leur fonctionnement. Nous adosserons notre approche au concept de discours tel que l'a dégagé la théorie lacanienne. Ce concept nous paraît particulièrement pertinent pour révéler la structure des langages managériaux contemporains, permettant ainsi de compléter des travaux critiques contemporains axés avant tout sur la mise en évidence des ressorts de la rhétorique managériale.

Nous explicitons tout d'abord la vision lacanienne du lien social et organisationnel. Dans une deuxième partie, nous relierons les tensions du discours managérial à cette définition du lien social et à la manière dont il s'inscrit dans les organisations. Enfin, fidèles en cela à une injonction de Lacan, nous cherchons à le « dépasser » en convoquant l'analyse que Butler (2004) fait du discours performatif.

### **1. LE LIEN SOCIAL VU PAR LACAN**

Les systèmes organisationnels tendent à instaurer entre les acteurs un certain type de relations et cherchent à conformer leur comportement en fonction des attentes managériales. C'est par exemple le rôle dévolu aux systèmes d'évaluation du personnel. Dans les organisations, le lien social est ainsi souvent asservi aux finalités téléologiques de performance organisationnelle. Ainsi les productions discursives contribuent au lien social. L'analyse de discours permet de comprendre les enjeux de telles productions discursives.

La fin du XX<sup>ème</sup> siècle a vu se développer la prise en compte des aspects discursifs dans les sciences sociales : « One of the major aspects of the more critical and philosophically grounded studies of organizations in the past 20 years has been a central interest in language and discourse » (Deetz, 2003, p. 421). Les faits sociaux ne sont pas seulement des réalités objectives, ils sont d'abord des productions discursives qui peuvent être analysées à différents niveaux selon le type d'analyse de discours auquel on se réfère (Alvesson & Kärreman, 2000). Ce terme générique masque des niveaux différents de discours dont le manque de distinction risque d'engendrer des confusions dans les analyses (Alvesson & Kärreman, 2011).

L'analyse lacanienne s'intéresse quant à elle à la production du lien social opérée par le langage. Elle propose alors d'identifier la structure générative de cette production au travers de la mise en évidence d'une matrice composée de quatre éléments invariants (l'agent, l'autre, la vérité et le produit) dont la variation successive de positions permet de mettre en évidence 4 discours canoniques correspondant à quatre figures du lien social : le discours du Maître, le discours de la science, le discours de l'hystérique et le discours de l'analyste.

Cette première formulation de la structure a ensuite été reprise et réarticulée par Lacan dans les séminaires XVIII et XIX pour exprimer que tout discours est une production d'apparences issues de l'Imaginaire (le *semblant*) ce qu'il a formulé de façon lapidaire : « tout discours est toujours un discours du semblant » (Lacan, 1971-1972, p.226) car *le semblant* est au fondement de la production discursive. De plus, l'altérité de la relation ouvre à la jouissance. En cela il y a une logique commune entre les structures discursives et la logique capitaliste : la recherche d'un surplus de jouissance (figure 1). Cette jouissance n'est souvent pas directement identifiable dans le langage mais s'exprime davantage dans l'expression non-verbale comme les tensions corporelles ou le rire (Vanheule, 2016) qui par là-même manifestent l'aliénation portée par cette jouissance.

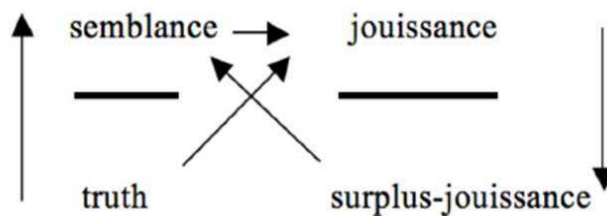


Figure 1 (source Vanheule, 2016, p.4) Overall structure of the discourses Lacan discerns in Seminar XIX (based on Lacan, 1971-1972, p. 67, 193; Lacan, 1972, p. 40).

La question est alors de savoir en quoi l'analyse lacanienne nous permet de faire signifier le discours gestionnaire, quel type de structure recèle-t-il au regard notamment des quatre discours types mis en avant par Lacan (figure 2).

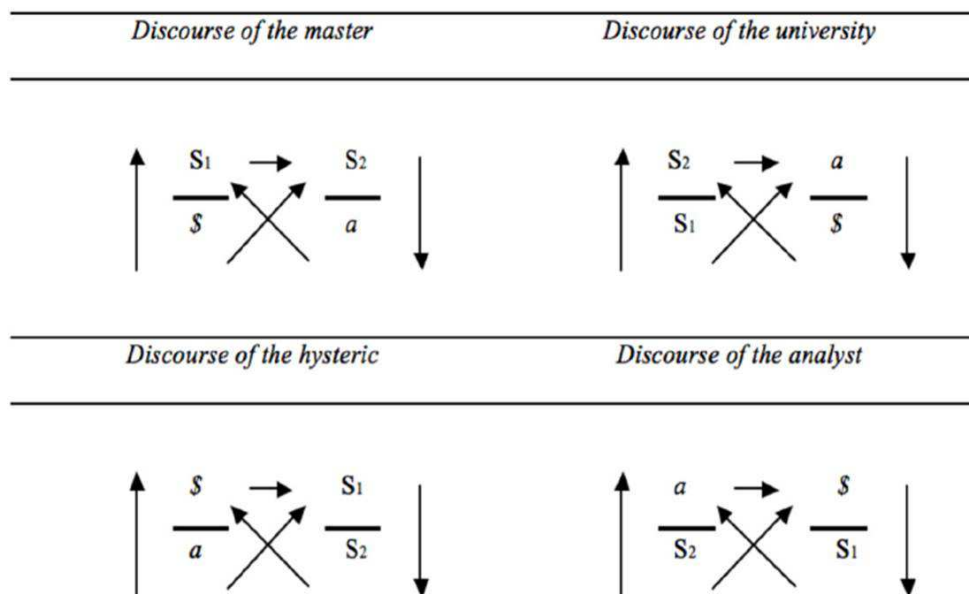


Figure 2 (source Vanheule, 2016, p.3): Discourse of the master, discourse of the hysteric, discourse of the university and discourse of the analyst (based on: Lacan, 1972, p. 40).

Le discours managérial est à la conjonction de deux discours spécifiques, dérivés des mathèmes : le discours du capitaliste et le discours de l'université. Pour reprendre une expression de Lacan (1969-1970), le discours managérial révèle une « copulation » du discours capitaliste et de celui de l'université. Le discours gestionnaire construit ainsi un type particulier de lien social au sein des organisations dans le contexte global de la domination du discours du capitaliste.

### **Le Discours du Maître, fondation du lien social**

Un élément fondamental de la pensée de Lacan est la distinction opérée entre la réalité et le Réel. Ainsi son élève Serge Leclair (1971) cherchait à « démasquer le réel » caché « derrière » la réalité individuelle ou sociale. Pour le dire comme Žižek « *la « réalité » désigne la réalité sociale dans laquelle des gens réels interagissent dans le cadre du processus productif matériel ; le « réel » lui désigne l'inexorable logique spectrale et abstraite qui détermine la scène de la réalité sociale* » (Žižek, 2008, page 28). La réalité est matérielle et observable alors que le réel est le fruit d'un travail analytique et d'une herméneutique.

Si la réalité organisationnelle peut apparaître comme créée et structurée par les individus qui la composent, et particulièrement ses dirigeants, le lien organisationnel est déterminé par la logique du Sujet. L'agencement organisationnel n'a d'efficacité que dans la mesure où chaque membre peut y reconnaître quelque chose de son ordonnancement psychique propre. Comme le souligne Pierre Legendre « *le lien social s'établit quand le sujet s'y retrouve, quand il se retrouve dans le scénario fondateur et dans l'agencement des règles et des savoirs.* » (Legendre, 1990, p. 10)

Ce qui fonde le sujet S (figure n°3), c'est sa soumission au langage, au symbolique et à l'Autre noté A, qui désigne la scène du langage qui tout en lui étant antérieure et extérieure, le détermine néanmoins radicalement (Lebrun, 2007) : le sujet se présente sous un signifiant-maître, construit au champ de l'Autre, qui l'introduit au monde et dans le champ de la parole et du langage. Avec cette introduction au monde qu'autorise le langage se produit simultanément une soustraction de jouissance<sup>1</sup>, une perte, un manque, que le lien social reprend à son compte : cette double négativité, constituante du sujet et du social, est représentée notamment par la barre, matérialisant la barrière de l'impossible de la jouissance, qui oblitère le sujet chez Lacan, représentée graphiquement comme un S barré.

C'est par l'ordre symbolique qu'apparaît dans la vie sociale, le vide à droite dans la figure n°3 que dans les organisations le discours managérial se donne pour mission de « gérer », par analogie avec le discours managérial. Le subjectif et le social se nouent ainsi dans la nécessité d'instituer le vide, en le montrant voilé par la production d'une fiction, d'une « *théâtralisation structurante* », productrice d'un ordre normatif (Legendre, 2001, p. 25). La dépendance radicale du sujet à l'égard du langage induit une dépendance à l'égard des modalités dont les sujets mettent en scène par la production d'une fiction leur rapport à cette négativité constitutive (Lebrun, 2007 ; Legendre, 2001).

---

<sup>1</sup> Pour Lacan, la jouissance n'a rien de commun avec le plaisir régulateur de conduite incitant le sujet à se tenir dans certaines limites. À l'opposé la jouissance ne se réjouit que du hors limites, excès...

Institutionnalisation et subjectivation empruntent simultanément la voix du symbolique et relèvent d'une structure commune que Lacan appellera Discours<sup>2</sup>, qui est donc à la fois constitutif du sujet de l'intersubjectivité et du lien social et dont le propre est de dire la Vérité en se prenant pour le réel même, déterminant ainsi la réalité sociale dans lequel les sujets s'inscrivent. Lien social et sujet sont donc des effets du Discours, bien que les sujets en aient une totale méconnaissance.

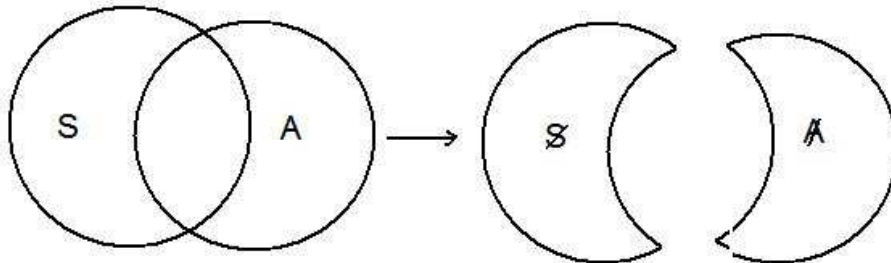


Figure 3 : Source : <http://ephep20112012.blogspot.fr/>

Le discours du Maître est la forme fondamentale où s'originent toutes les autres formes de discours. Ce discours vise avant tout à rendre compte des déterminations opérées sur le sujet par le langage et de l'impossible accès à l'objet du désir de tout sujet humain, une fois que celui-ci est irrémédiablement inscrit dans le langage.

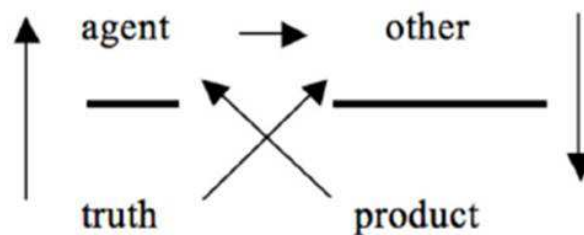


Figure 4: Source (Vanheule 2016, p.2) The overall structure of the discourses and the relations between all positions (based on Lacan, 1969-1970, p. 93,196; Lacan, 1972, p. 40).

Pour comprendre ce discours dans ses dimensions structurelles il faut mettre en relation quatre termes : le signifiant, (S1) le savoir (S2), le sujet (S barré) et le plus de jouir (a). Pour ce faire, Lacan élabore un mathème, c'est-à-dire un schème imité de la formalisation mathématique. Dans ce schème quatre places sont distinguées (figure 4) : l'agent du discours (1), l'autre du discours (2), la production du discours (3) et la vérité du discours (4). Dans cette structure relationnelle un agent désirant s'adresse à un autre, qui est indiqué par la flèche horizontale supérieure. La partie basse du schéma figure la dimension cachée du discours.

<sup>2</sup> Il convient de distinguer ce Discours de la parole et plus généralement des activités langagières et discursives quotidiennes des individus. Le sens du Discours au sens de Lacan nous est donné par la formule : « l'inconscient c'est le discours de l'autre. ». Jacques Lacan introduit le concept du discours à la fin des années 1960 dans les séminaires d'un Autre à l'autre (1968 – 1969) et L'envers de la psychanalyse (1969 – 1970). Dans radiophonie (1970), il en produit une première élaboration théorique.

Le discours du Maître (figure 5), prend directement son origine dans la relation du maître et de l'esclave de *la Phénoménologie*<sup>3</sup> hégélienne. Le Maître (S1) en place d'agent du discours, s'autorise de cet effet de structure pour exercer un commandement sur l'esclave, autre du discours, en recourant à son savoir technique (S2) pour produire l'objet petit a qui est pour Lacan un plus de jouir, « *c'est-à-dire le produit de ce processus par lequel le renoncement à la jouissance s'avère le seul moyen pour en capitaliser la perte.* » (Bruno, 2010, p. 190-191). Mais le chemin qui va de la place de la production du discours, l'objet petit a, à celle de la vérité est entravé par une barrière, qui est celle inhérente à la jouissance et marque d'impuissance le lieu de la production au lieu d'où elle s'agence.

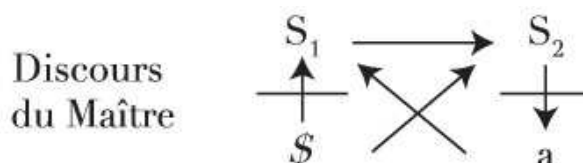


Figure 5 : Source : <https://www.cairn.info/revue-la-revue-lacanienne-2009-3-page-60.htm>

Au-delà de cette référence presque obligée à la dialectique du maître et de l'esclave, ce qui est fondé avec le discours du Maître c'est le statut discursif de l'inconscient. Sur la ligne supérieure se trouve en effet écrit le rapport entre le signifiant maître S1 qui désigne le sujet S barré (placé sous la barre) et le savoir S2. C'est la structure même du langage dans sa construction du sujet de l'inconscient qui s'articule ici. Comme l'a maintes fois répété Lacan, *le signifiant représente le sujet pour un autre signifiant* et cette opération première produit la séparation du sujet et de l'objet a ; a va devoir être demandé dans les échanges langagiers et n'est plus l'objet adéquat et/ou immédiat de *l'Umwelt*. Il est définitivement marqué du sceau du langage et ne peut plus de ce fait advenir totalement dans la réalité. C'est ce que met en évidence la ligne inférieure : le sujet est séparé de l'objet a censé lui assurer une pleine jouissance. Dans le discours du Maître, l'impossible lien est celui de la relation du sujet S barré à son objet, le lien réalisé du fantasme, la complétude. Il fonctionne donc sur la base d'une préservation de la barrière de la jouissance et de l'impossibilité de l'accès à de la Vérité.

Du fait de cette aliénation primordiale au signifiant, l'être humain ne peut entretenir de liens sociaux que dans le cadre d'un ordre social relationnel référé à un énonciateur de la Loi, à un Maître au sens hégélien de ce terme. Le sujet est irrémédiablement soumis à la parole de l'autre qui le désigne. La constitution du sujet dans sa détermination signifiante et l'assujettissement à l'ordre social fonctionnent sur le même modèle. Domination et assujettissement sont produits simultanément par le langage et l'ordre social.

### **Le discours du capitaliste**

Lacan, dans sa construction théorique intervient par étapes, par retours, par bouclages successifs et récurrents. La notion de discours capitaliste n'y échappe pas, ce qui n'est pas d'ailleurs sans produire une certaine instabilité théorique de ce terme. Tentons toutefois d'en

---

<sup>3</sup> Dans une nouvelle traduction de la *Phénoménologie* d'Hegel, Jean-Pierre Lefebvre propose de traduire *Knecht* non par esclave, qui est la traduction commune ou serviteur, traduction alternative parfois proposée, mais par vassal.

établir les étapes de la construction. Dès 1968 Lacan établit l'homologie de l'objet *a* à la plus-value du Capital. En effet, dans *l'Envers de la psychanalyse*, Lacan reproche à Marx de ne pas s'être aperçu que la plus-value du capital est avant tout un « plus-de-jour ». En formulant la théorie de la plus-value, Marx masque à la fois l'incalculable de la perte, son caractère principal irréductible et son revers d'insatiable en même temps qu'il fonde paradoxalement le fonctionnement du capitalisme (Bruno, 2010). Comme le soutient Lacan, grâce à Marx, la plus-value assimilée au plus-de-jour a pu se compter, se comptabiliser, et alors a pu « *commencer ce que l'on appelle accumulation du capital.* » (Lacan, 1991, p. 207). Conjointement pour Lacan, la spoliation de la plus-value est réinterprétée par la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave, et elle constitue alors la récupération de la jouissance à laquelle le capitaliste a dû renoncer pour commander à la mise en place du processus d'accumulation. Cette spoliation a comme effet de réduire la force de travail à une marchandise-valeur rebaptisée Ressource Humaine.

Dans *Radiophonie* (Lacan, 1970), ces remarques sont reprises et reformulées dans des conditions qui vont conduire Lacan à introduire peu après un cinquième discours, le discours capitaliste dont la marque est de déroger à la structure des quatre discours canoniques. Le propre d'un discours on le sait est d'organiser les relations sociales en fondant des causes de désir pour les sujets. Le discours du capitaliste fonde alors la plus-value comme cause du désir du sujet et comme principe de son fonctionnement. Ce discours du capitaliste révèle donc un glissement du discours originel du Maître, une mutation, une distorsion du discours type. Dans *Du discours psychanalytique*, Lacan précise même que ce discours est en « *effet la science sur le discours du Maître et qui s'y substitue* ». Alors que ce dernier laissait un lieu vide, *le plus de jour*, la marque du manque originel, le discours capitaliste le remplit en le saturant par la plus-value, le fétiche de la valeur. L'argent fétiche lié à la valeur d'échange vient alors remplir le vide sur un mode imaginaire. « *Il nous intéresse davantage de pointer le déplacement radical qu'opère l'économie de marché quant à ce qui fait pouvoir ; ce n'est plus, en effet, le Maître qui aujourd'hui commande mais à sa place l'objet, pur, idéal celui de la plus-value* » (Melman, communication aux journées « *le salut viendra-t-il de l'économie de marché ?* » 1987 cité Catelneau 2007 page 39). Objet idéal, fonctionnant sur un principe d'équivalence de tous les objets concrets, permettant de comparer les grandeurs entre elles par son « équation de valeur » la valeur peut enclencher son processus d'accumulation infinie, portée par le désir du sujet. Cette extension réelle du domaine de la valeur à toutes les places résorbe les différences signifiantes entre elles. « *Ce discours se distingue par la Verwerfung qu'il réalise, par le rejet, l'évacuation de tout le champ du symbolique* »

Mais la portée du discours du capitaliste sur les processus de subjectivation dépasse de loin l'instauration d'une cause du désir pour le sujet.

Comme l'indique la figure 6, le propre du discours du Capitaliste est d'inverser la place du signifiant-Maître S1 et du sujet \$ dans le premier terme du discours du Maître. Ce renversement de place transforme radicalement la structure même du rapport du sujet au langage. Dans le discours du Maître, le signifiant Maître nomme le sujet \$ en lui conférant une place dans l'ordre symbolique. Dans le discours du capitaliste, le signifiant ne nomme plus le sujet, et de plus dans le désir, l'objet ne lui échappe plus, faisant ainsi disparaître la barrière de l'impossibilité de jouissance. En contrepartie le signifiant Maître se place au lieu de la vérité, jusque-là inaccessible dans le discours du Maître, ce qui en fait une vérité sans faille totale comme dans le discours universitaire, prétendant avoir un accès direct au réel. Le sujet (\$) du capitalisme devient radicalement dépendant du système qui le produit et qu'il produit. C'est un système où « n'importe quoi » peut avoir de la valeur, où « n'importe quoi » est mesurable ou susceptible d'être échangé.

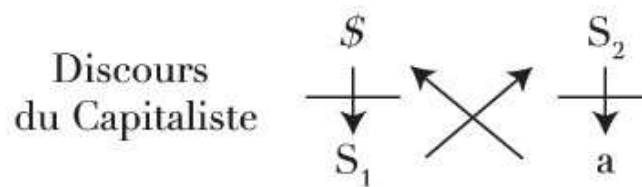


Figure 6 : le discours du capitaliste

<https://www.cairn.info/revue-la-revue-lacanienne-2009-3-page-60.htm>

Ce déplacement par rapport au discours du Maître introduit une équivalence entre les sujets. Il n'existe plus de place d'exception et la parole n'a donc plus de lieux particuliers d'où elle peut s'énoncer : le Maître est remplacé par les experts exprimant un savoir impersonnel et universel. Mais la parole de l'expert à la différence de celle du Maître, n'est plus soutenue par une place autorisée d'énonciation de la vérité et elle ne peut reposer alors que sur des argumentations, des démonstrations ou des preuves, objet de débats et de discussions entre des sujets indifférenciés et donc incapables de mettre en forme symbolique le réel (Lesourd 2011).

Cette mise en équivalence du sujet \$ par le discours capitaliste se fait au prix d'une disjonction, d'une coupure essentielle. Le discours capitaliste et le discours de l'université convergent en effet dans la disjonction qu'ils imposent entre le sujet (\$) et son savoir (S2) – disjonction qui implique que le sujet se trouve irrémédiablement coupé du signifiant qui le représente. Cette situation ne peut que forclure le sujet ou tout du moins sa vérité d'être sujet divisé c'est à dire sujet d'un savoir qui ne se sait pas. Cette forclusion repose sur la coupure entre le sujet et son inconscient, remplaçant une véritable scission par ce qui était avant une division subjective. Le résultat en est alors la déliaison dialectique entre l'inconscient et le fonctionnement pulsionnel (Bruno, 2010).

## 2. LES TENSIONS DU DISCOURS MANAGERIAL

Le propre de l'appareillage théorique de Lacan est de nous inviter à une analyse de la structure du discours managérial, ce qui représente à la fois un approfondissement et une perspective complémentaire aux analyses du discours managérial provenant de corpus théoriques différents. Le propre de ces analyses de discours est en effet de les aborder du point de vue de leur effet et de leur portée. L'œuvre de Lacan nous permet d'en analyser la structure même, son mode de construction, et son positionnement particulier dans ce que Foucault qualifiait d'« *ordre du discours* ». Mais surtout il permet d'en révéler la tension constitutive : ce discours opère en effet comme nous l'avons vu sur la base d'une déliaison, d'une scission opérée entre le sujet et son inconscient. D'une part il invite en effet le sujet dépossédé de son signifiant et émancipé du symbolique à accéder à la jouissance de l'objet petit a et de l'autre en dissolvant le Maître dans l'anonymat du savoir porteur de vérité, il introduit une équivalence générale entre les sujets et les objets. D'où un discours porteur d'effets contradictoires : d'une part ce discours présente la scène du travail comme la voie d'accès privilégié au bien-être, au développement de soi, et fondamentalement à la satisfaction d'un narcissisme du sujet non contrôlé par le symbolique et d'autre part, ce même discours assigne chaque sujet à une place équivalente, insignifiante face à une vérité qui est le produit d'un savoir impersonnel, abstrait et finalement inhumain. D'où le dédoublement du discours managérial, en un discours destiné au sujet avide de jouissance, discours que nous nous proposons de nommer discours de management et un discours sur l'équivalence des objets petit a et donc des sujets, discours qui se manifeste notamment au travers du fonctionnement des outils de gestion, discours que nous nous proposons de nommer discours



de gestion. Mais il est important du point de vue de l'approche théorique proposée de considérer que ces deux types de discours émergent de la même matrice porteuse de cette dichotomie générative.

Le discours du management invite en effet à vivre une expérience de plus en plus jouissive comme l'illustre par exemple la conception croissante de sièges sociaux s'inspirant du Googleplex ouvrant la voie à des rapports de travail stimulant le bien-être et le développement de soi pour donner aux travailleurs l'illusion de ne pas être au travail (Cederström & Grassman, 2008). Dans le même temps les technologies de l'information, animées par le discours de gestion, diminuent les marges de manœuvre des membres des organisations en facilitant et amplifiant les mesures et contrôles quantifiés du travail en temps réel. C'est ce paradoxe que souligne d'abord Bouilloud (2012) dans les "*organisations stimulacres*" dont il décrit à la fois le discours prônant l'autonomie des managers et dans le même temps la réduction de cette même autonomie au profit de mesures de contrôle généralisées. Ce paradoxe, l'approche lacanienne permet d'en désigner l'émergence dans la structure même du discours qui l'origine.

### **Le paradoxe d'un discours constitutif d'une invitation à la jouissance et organisant une contrainte instrumentale croissante**

Si l'engagement organisationnel résultant des politiques managériales visant à effacer les distinctions entre vie professionnelle et vie privée rencontre actuellement autant de succès c'est qu'il actualise l'analyse lacanienne du fonctionnement psychique. En effet, Lacan a déplacé l'analyse Freudienne du Surmoi (Vidaillet et Gamot, 2015, p.11). Freud considérait que le Surmoi était la résultante d'une autorité symbolique intériorisée. Lacan montre plutôt qu'il s'agit essentiellement d'une force tyrannique qui pousse le sujet à la jouissance sans que cette satisfaction soit accessible (Arnaud et Vidaillet, 2018). Cette impossibilité épuise les sujets dans une course folle vers un épanouissement inaccessible car illusoire. Cette quête est d'autant plus illusoire qu'elle se heurte aux mesures de plus en plus présentes de leurs performances. Par exemple, plus de trente indicateurs peuvent être utilisés dans l'entreprise LP pour mesurer les performances de commerciaux (Feynie, 2012). Bien entendu aucun commercial n'est en mesure de réaliser une performance suffisante sur tous les indicateurs. Il est donc toujours potentiellement attaqué car imparfait au regard de telles mesures. Si les sujets rejettent les formes traditionnelles d'autorité pour se soumettre à des formes d'autorité plus pernicieuses car rendues invisibles (Costas et Taheri, 2012) ils n'en sont que plus soumis à des instruments de mesure désincarnés (Dujarier, 2015) ce qui renforce à la fois leur sentiment d'impuissance et de culpabilité. Ce type de management affaiblit l'autorité symbolique en contribuant à la fois à vénérer les managers tout en diluant les lieux de responsabilité ou tout au moins en les éloignant des lieux d'exécution (Vidaillet et Gamot, 2015).

Le discours du management que nous avons présenté ci-dessus joue un rôle essentiel dans cette dynamique en leurrant les sujets sur leurs propres manques, en instillant un fantasme d'autosuffisance et de complétude qui ne dépend pas de l'Autre (Arnaud et Vidaillet, 2017). C'est par exemple ce qui est actuellement exploité par les distributeurs pour mettre les clients au travail (Picot-Coupey et Tahar, 2016) car ce style de management n'affecte pas que les relations internes aux firmes, il concerne également les comportements des consommateurs.

Si les systèmes de gestion sont effectivement des systèmes de significations, ces significations ne peuvent être « acceptables » pour les sujets membres de l'organisation que s'ils s'appuient sur une référence, un signifiant fondamental, inclus dans un des discours qui structurent le

symbolique. Ce rôle déterminant joué par le symbolique dans les organisations, dans la genèse psychique des processus d'autorité, de consentement à obéir et même d'engagement, a été identifié par les pionniers de l'analyse clinique des organisations (Eliot Jaques). Les travaux de Legendre autour de l'Amour du Censeur sont aussi là pour nous rappeler comment l'organisation obtient la soumission de ses membres aux modalités de l'organisation en produisant des processus d'affiliation, de projection ayant notamment pour fonction la sublimation (Legendre, 1976), en offrant à ceux-ci une garantie de la référence dans la parole et une garantie des énonciations qu'elle produit.

Or le propre du discours managérial est de s'appuyer sur le discours de l'Université, discours de la preuve et de la démonstration, discours sans autre référence que l'affirmation de son ancrage dans le réel et son indépendance par rapport au sujet parlant. « *Seul tient un énoncé qui peut être répété identique à lui-même et par n'importe qui* » (Lesourd, 2007). De ce fait le discours de gestion, comme frère jumeau du discours du management, est un discours sans sujet, composé d'énoncés qui ne tiennent que par leur cohérence interne : on connaît le rôle fondamental joué par la modélisation dans la conception des systèmes de gestion, dont la fonction principale est de soutenir une cohérence des différentes composantes du système, cohérence auto référentielle organisée autour de la clôture opérée par la valeur. Dans ce sens, la légitimité de l'instrumentation de gestion repose sur « *une connaissance reconnue des technologies organisationnelles potentiellement productrices des résultats attendus et d'une harmonie du fonctionnement humain* » (Botet-Pradeilles et Drillon 2011, p. 191), largement étrangère à l'ancien pouvoir du symbolique.

Ce pouvoir opère en effet par différenciation et par localisation. Or, comme le souligne Colette Soler (2009), le propre du discours capitaliste, et de son dérivé le discours de gestion, est d'effacer la distinction fondamentale entre la place « où ça commande » et la place « où quelque chose se produit », que l'on peut traduire dans l'organisation entre la place de la décision, de la prescription et de la responsabilité et celle de l'exécution et de la mise en œuvre. Ce discours dissout le lieu du commandement comme le montrent Costas et Taheri (2012) à propos des travaux portant sur le 'leadership authentique'. Celui-ci repose sur le fantasme d'un pouvoir invisible. Ce fantasme pervertit les relations politiques au sein des organisations en donnant l'illusion de l'absence de pouvoir pour mieux asservir les salariés. Dans la formulation lacanienne mathématisée cela laisse place à un réseau de pouvoir fonctionnant sur la base d'un circuit continu de flèches sans point d'origine et sans rupture. Le lien social ici se réduit au transactionnel à partir d'échanges fondés sur la mesure. C'est par exemple ce que décrit Dujarier (2015) à propos des 'planeurs' qui désincarnent le management en développant des dispositifs d'encadrement des activités qui sont à la fois « prescriptifs, productifs et contrôlants ». De tels dispositifs échappent à toute altérité humaine puisque leur standardisation contribue à prescrire à distance l'activité de travail pour en accroître sans fin la productivité tout en palliant les interactions potentielles entre prescripteur et opérationnel. Cette utopie managériale postule un idéal de maîtrise et de transparence des relations humaines.

Ce qu'institue ce discours de gestion c'est une co-dépendance totale des sujets et des objets présents dans l'organisation : les systèmes de contrôle, les outils de gestion façonnent un ensemble organique dont tous les rouages sont co-dépendants. Cette co-dépendance par rapport à la production de valeur « *suppose des réglages, des ajustements de conduites à la fois multiples, complexes et hiérarchisés* » (Soler, 2009, p.179), où la référence s'évanouit et disparaît. Cette co-dépendance, présentée sous la forme de la contribution de chaque sujet et de chaque objet à la performance globale de l'organisation, homogénéise des places qui sont dès lors toutes indexées par la valeur, en les rendant indistinctes du fait même des régulations

multiples. La fonction symbolique de ces places et leurs distributions en un discours, celui du maître par exemple, perd de sa signification. Le contrôle de gestion dissout le pouvoir. C'est une organisation dans laquelle il n'y a plus quelqu'un aux commandes, autrement dit investi d'une autorité produisant un discours et assumant la place de laquelle il parle, c'est une organisation dans laquelle on ne sait plus qui est au pouvoir, qui le détient réellement, une organisation dans laquelle personne ne répond de rien et où circulent des flux d'informations de gestion forclos de toute référence. Comme dans le film Louise Michel (2008) où la décision de fermeture de l'usine ne peut jamais être attribuée à un décisionnaire particulier.

Ces caractéristiques discursives rentrent en écho avec les travaux de Richard Sennett (2011) ou ceux de Courpasson (2000) sur la disparition des mécanismes d'autorité dans les organisations modernes qui laissent place un pouvoir réticulaire, impersonnel, que l'individu ne peut dès lors interpellé, puisqu'il est partout et nulle part. Comment en effet discuter, engager des actes de parole autour de données comptables, de mesures de résultats, d'évaluation de coûts. La valeur est le nouveau maître, déterminant dans les organisations une destitution subjective où l'existence n'est réglée que par des paroles désincarnées. De ce fait, le discours de gestion expulse des signifiants fondamentaux de la subjectivité humaine.

De plus, par la co-dépendance instituée entre objet et sujet par les systèmes et outils de mesure, le sujet lui-même est identifié à la valeur c'est-à-dire au statut de l'objet a, ce qui tend alors à lui dénier toute spécificité dans sa parole. La valeur monétaire des personnes et des choses les rend strictement équivalentes d'un point de vue comptable. On assiste alors un ravalement de l'humain au statut d'objet en position Autre (ne parle-t-on pas de ressources humaines au même titre que de ressources financières), au profit du seul signifiant de la valeur reposant sur des savoirs articulés au réel du chiffre et de la mesure.

### **La question du sujet dans les organisations contemporaines**

Le discours managérial entretient une double relation avec l'instance de l'imaginaire. D'une part en s'adossant au fétichisme de la marchandise, selon l'expression de Marx reprise et retravaillée par Lacan, il pointe directement sur l'imaginaire. Vanheule (2016, p. 8-9) montre la différence entre Marx et Lacan. Marx décrit l'exploitation de la main-d'œuvre afin de procurer un surplus de jouissance au capitaliste alors que Lacan, s'appuyant sur la notion de plus-value marxienne, montre avec le 'plus de jouir', l'exploitation de la subjectivité à des fins mercantiles. Le discours du capitaliste « *takes desire as if it was a frustrated demand* » (Vanheule, 2016, p.8) ce qui en donnant au sujet une illusion de complétude tend à dégrader le lien social (Declercq, 2006) car la quête existentielle est progressivement remplacée par des recherches de bien-être (Cederström et Spicer, 2016) afin de ne plus ressentir les tensions psychiques. Le surplus de jouissance escompté par le consommateur étouffe sa subjectivité. En effet, avec la fétichisation de la marchandise, le désir n'est plus conçu comme le support du processus de subjectivation mais comme un désir à satisfaire. En cela, le surplus de jouissance escompté prolétarise les sujets (Declercq, 2006). Ce qui conduit Lacan (1974) à affirmer que la prolétarianisation de chacun constitue le seul symptôme social. Cette prolétarianisation envahit actuellement le monde du travail, même le plus qualifié. Gori (2013) décrit cette évolution comme la prolétarianisation de l'ensemble des métiers et Danièle Linhart (2011, 2012) la qualifie de précarisation subjective des salariés au travail. Derrière ces qualificatifs œuvre le discours du capitaliste qui sous couvert de liberté, d'autonomie et d'indépendance fragilise les sujets en les soumettant à un « idéal » intériorisé et inaccessible mais au service de la « rationalité » de l'entreprise.

Le cas de Noémie décrit par Aubert et De Gaulejac (2007) est particulièrement emblématique de ce processus de saturation de l'imaginaire dans lequel l'idéal organisationnel sollicite l'idéal du moi d'un manager qui s'identifie à l'idéal proposé par l'entreprise et y investit son désir jusqu'à ce que son moi idéal ne fasse plus qu'un avec l'idéal organisationnel proposé. Ce processus engendre un clivage entre le moi du sujet et son Moi idéal. L'individu s'installe de plus en plus dans une relation imaginaire illusoire à l'entreprise qui le déconnecte progressivement de son expérience moiïque. Son idéal étant de plus en plus capté par l'organisation, son étayage psychique se fragilise car il finit par s'identifier à cet idéal tout en appauvrissant son Moi jusqu'à ce que le modèle organisationnel soit tout à fait intériorisé et conduise l'individu à vivre dans l'illusion avec le risque d'un effondrement le jour où l'idéal et l'expérience professionnelle ne sont plus fusionnés.

La promesse faite au sujet par le discours du management, c'est la promesse que fait miroiter l'accumulation, c'est la promesse, non d'une consommation qui saturerait le désir, mais d'une production de soi comme valeur qui attesterait de sa plénitude : « *Tu es toi-même la richesse que tu accrois sans cesse en accumulant toujours davantage* » (Dardot, 2014, page 153). Cette promesse nous renvoie donc à l'espoir d'une jouissance de nous-mêmes par l'accroissement d'être indexé aux objets. Le modèle de subjectivation présenté est donc la promesse d'un sujet auto-augmenté accumulant ses compétences comme autant de sources de sa propre valorisation. Le sujet est requis de se rapporter à lui-même comme valeur. Comme le relève Tsoukas (1997), la part prédominante du pouvoir des systèmes comptables dans les organisations repose sur le fait que chaque sujet anticipe et craint que les autres ne l'évaluent au regard des chiffres produits, l'information comptable devenant alors un miroir, un support d'identification : « *je suis ce que sont mes résultats* ».

Le propre des procédures de mesure et d'évaluation est en effet de détruire la stabilité des places construites par le symbolique à la fois en les dé-spécifiant, en levant leurs différences puisque toutes indexées sur la valeur, mais surtout parce que tout résultat comptable est par nature inachevé, inabouti puisqu'inéluctablement suivi par un nouveau résultat. C'est à partir de sa relation à l'objet, que le sujet peut s'imaginer pouvoir enfin tenir une place. « Je ne peux imaginer ma place dans une organisation qu'à partir de ma contribution à la performance globale », contribution mesurée par les différents systèmes de contrôle qui quadrillent l'organisation. Or le propre de cet objet est d'être instable. De ce fait, le sujet n'a plus de place assignée, de place attribuée dans le discours managérial.

L'issue logique de cette subversion des places est l'affrontement réel des sujets qui n'ont d'autre recours que des formes de duels imaginaires. De ce fait, le sujet est alors en lutte permanente pour conquérir, conserver sa place qui ne lui est garantie par aucun Autre et le support de cette lutte est alors un fantasme de maîtrise, destructeur de l'altérité du semblable et aliénant pour soi-même (Enriquez, 1997). Le fonctionnement des systèmes managériaux produit alors des formes de subjectivation marquées par le poids de l'imaginaire. En distançant les impératifs des signifiants Maîtres, en défaisant la tresse métaphorique du lien social, le discours managérial laisse toute sa place à l'imaginaire narcissique. Or cette prévalence de l'imaginaire ne peut donner naissance qu'à des identifications instables, provisoires et atypiques. Le sujet court alors sans cesse après une reconnaissance exposée à tous les aléas du devenir propre de la performance de son organisation. Son intériorisation psychique du modèle de la concurrence généralisée au sein des organisations permet le déploiement de comportements individuels qui, s'émancipant des déterminations portées par les formes d'appartenance, peuvent dès lors se conformer à l'idéal type rationnel et calculateur centré sur la réalisation de la performance organisationnelle.

Le management organise ainsi une quête incessante des marques d'une identité qui ne vaut désormais que par le regard du semblable, qui n'est pas définitivement acquise car elle est avant tout dépendante d'instruments de gestion qui substituent la référence objectale à l'ancienne instance idéale. L'objet « *a* », contrairement à l'Idéal, exige sa satisfaction permanente. Ce discours vise ainsi à construire un sujet flexible, parfaitement capable de se modifier, de se déplacer, de s'adapter et d'entreprendre différentes expériences. Le sujet en perte d'une place définitive, sans assises, doit se révéler capable de se prêter à toute une série de domiciliations. La présence de chacun peut se trouver discutée, puisqu'elle ne vaut que par sa participation et sa contribution aux résultats de gestion mis en évidence.

### **3 LE SUJET, L'AUTRE ET LE DISCOURS PERFORMATIF : LACAN VERSUS BUTLER**

On a cherché dans la partie précédente à montrer en quoi le discours du maître tel que théorisé par Lacan était au fondement du lien social. Le discours du capitaliste inverse la place du signifiant-maître S1 et du sujet \$ dans le premier terme du discours du maître. Nous mettons ici en avant deux types particuliers d'effets organisationnels du discours gestionnaire : le délitement du symbolique et la saturation de l'imaginaire.

Dans la partie ci-dessous, nous étudions la possibilité de faire avancer la théorie critique lacanienne des 5 discours en la faisant dialoguer avec les CMS. Nous nous appuyons pour cela sur les travaux de Butler sur la performativité discursive.

Hoedemaekers (2016) considère par exemple que « the transgressive gesture in consuming shock media derives its *jouissance* from a temporary negation of the ego ideal of self-realisation that underlies contemporary modes of being at work and in consumption » (p.61). Sous l'influence de l'*ideology of liberation management*, qui exige l'expression authentique de soi, le *fun management* devient une norme dans de nombreuses entreprises malgré la persistance des structures de contrôle (Cederström & Fleming, 2012). L'idéologie de la *jouissance* au travail s'appuie par exemple sur le coaching individuel ou des séminaires de *team building* qui recourent à des techniques parfois infantilisantes et régressives pour permettre aux travailleurs de mieux être « eux-mêmes ». Ce double mouvement de discours de « libération » allié à des pratiques de contrôle de plus en plus poussées et automatisées a un effet paradoxal. En effet, alors que dans le modèle fordien, l'organisation était vécue comme contraignante, dans le modèle actuel la contrainte est intériorisée par les individus qui entrent alors dans une dynamique de « soumission librement consentie » (la Boétie, 1576, Glass, 1964, Dejours in Lhuillier 2009, Gori, 2013). Pour certains analystes (Fleming & Sturdy, 2009, 2011) la logique managériale incitant les membres d'une organisation à devenir davantage « eux-mêmes » sur la base du 'fun' et de 'l'authenticité' « is more about distracting employees' attention away from the stultifying effects of an otherwise low discretion environment than about relaxing or reducing control per se » (Fleming & Sturdy, 2011, p.178). Ils vivent alors une situation d'"action contrainte" (Courpasson, 2000) dans laquelle l'autorité se désincarne (Dujarier, 2015) au profit de dispositifs gestionnaires objectivants.

Avec la norme du *fun management* les personnes ne doivent plus se sentir contraintes, mais cela a un prix, l'effacement de la subjectivité au profit d'une aliénation au monde du chiffre, dont Lacan avait déjà souligné que l'homme moderne y « perd son sens dans les objectivations du discours » (1966, p.281). Dans une « civilisation où domine le discours scientifique et technologique. [...] le rapport du sujet à la parole et au langage est

complètement évacué au profit d'une comptabilisation de "faits" tenus pour objectifs, parce qu'observables. » (Genêt, 2008, p.169). La subjectivité est évacuée au profit d'un moi objectivé mesurable. Le grand Autre se désincarne et devient une entité mathématique qui idolâtre la performance chiffrée.

Dans sa thèse –au positionnement théorique plutôt foucauldien- portant sur des managers ayant fait le choix d'une bifurcation de carrière afin de devenir coaches, Fabien Moreau (2017) montre que la plupart de ceux qu'il a rencontrés ont voulu quitter un monde organisationnel où ils se sentaient « aliénés ». En investissant psychologiquement et subjectivement le monde du coaching ils organisent -ou croient organiser- les conditions d'une « autonomie professionnelle » souhaitée par nombre de systèmes organisationnels contemporains. Dans ce contexte, poursuivre une carrière constitue souvent une façon de discipliner sa propre subjectivité au service de finalités organisationnelles (Grey, 1994). Dans la logique foucauldienne du gouvernement de soi (Foucault, 2008, 2009, 2012), la gestion de carrière devient une forme de pouvoir disciplinaire. Ainsi, l'injonction à être 'professionnel' agit comme une norme de contrôle social (Fournier, 1999). A première vue la rupture de carrière dans laquelle s'inscrivent ses répondants, aspirants coaches, peut être perçue comme une façon de s'émanciper de ce pouvoir disciplinaire. La rupture de carrière implique de nouvelles formes de subjectivation qui s'accompagnent d'une nouvelle dénomination (coach se substituant à manager), mais il y a un prix à payer (Moreau et Vignon, 2013), une perte à accepter (Genêt, 2008) dont le coût ne se mesure que dans l'après-coup. Là réside l'intérêt de la référence à la jouissance lacanienne qui va bien au-delà du gouvernement de soi foucauldien.

Miller (1999) distingue six formes de jouissance chez Lacan. Notons qu'il s'agit là d'un distinguo théorique et que dans la « vraie vie », ces 6 formes sont le plus souvent imbriquées. Si l'on s'en tient à une interprétation de premier niveau du discours qui est produit par les futurs coaches, l'idée serait pour eux de passer d'une jouissance impossible dans le cadre d'une fonction managériale (Miller, 1999, paradigme 3) à une jouissance normale (*ibid.*, paradigme 4) et simultanément à une jouissance discursive (*ibid.*, paradigme 5), le métier de coach passant notamment par le plaisir d'être écouté dans son discours. Ainsi, la question de la jouissance au travail, jamais abordée par Foucault ne trouverait de réponse que sur la base des travaux lacaniens.

Pour Lacan (1973), la relation entre le sujet et l'Autre est caractérisée par l'aliénation. C'est un des concepts fondamentaux de la psychanalyse. « L'Autre est le lieu où se situe la chaîne du signifiant qui commande tout ce qui va pouvoir se présenter au sujet, c'est le champ de ce vivant où le sujet a à apparaître » (p. 228). Ainsi, dans la recherche sur les coaches (Moreau, 2017), l'expression « je veux changer de nom et devenir coach alors que j'étais manager ». J'étais aliéné à ma fonction de manager (malveillant ?) et je veux me référer à un Autre qui sera coach (et bienveillant ?). Ce à quoi Lacan nous répond que la question de la relation entre le sujet et l'Autre n'en est pas réglée pour autant. Cela reviendrait en quelque sorte à régresser au stade du miroir, à tenter de changer de miroir pour risquer de se rendre compte ensuite que ce n'était qu'un jeu de miroirs entre Je et l'Autre. D'où ce propos lapidaire de Lacan (1981, p. 202) : « le nom est le temps de l'objet ». Butler (1997, 2004 p. 51) lui répond : « le nom est aussi le temps de l'Autre ». Un nom propre est d'abord donné (« naming »). Sur ce point Lacan et Butler convergent. Mais « le sujet parlant qui est nommé devient potentiellement quelqu'un qui pourra en son temps nommer quelqu'un d'autre (...). Après avoir reçu un nom propre, on est susceptible d'être nommé à nouveau » (*ibid.* p. 52). Ainsi, quand Lacan imagine le sujet prisonnier de la structure qui le nomme en tant que sujet, Butler répond qu'il

convient d'avoir une approche performative. Dans le cas des managers en transition vers une fonction de coach, Lacan postule qu'on échappe difficilement à sa propre aliénation et que l'Autre après lequel on court est voué à nous échapper. Avec Butler, la transition professionnelle vers le métier de coach peut être comparée à une forme de *coming out*. En me nommant coach, je deviens coach dans la mesure où j'affirme la réalité de mon désir.

Ainsi apparaît une différence majeure entre l'analyse lacanienne d'un discours managérial et son analyse butlerienne. Si l'analyse structurale néo-saussurienne de Lacan possède d'incontestables vertus analytiques (au risque de figer le sujet dans son rapport à l'Autre), l'analyse butlerienne, ouvre le champ des possibles. C'est par ailleurs ainsi que la théorie *queer* a inversé les termes de la honte de soi en les retournant tels un boomerang à l'attention de la pensée *straight*. « Le genre est performé plus qu'exprimé » : c'est un discours plus performatif qu'expressif, contrairement à une vision quelque peu naïve du discours selon laquelle il suffirait de proclamer une identité professionnelle pour qu'elle adienne par simple effet déclaratif. Ainsi, un discours tel que « je souhaite m'approprier une nouvelle identité professionnelle » n'est qu'expressif. Il peut être performatif dans la mesure où désigner une identité professionnelle souhaitée contribue à la faire exister tant aux yeux du locuteur que de l'interlocuteur. S'affirmer comme coach en devenir, c'est à la fois admettre explicitement qu'on ne l'est pas encore, qu'on veut « performer » en le devenant et que la performativité sera acquise dès lors qu'on le sera devenu. Le processus est ici inverse de celui étudié par Lacan où *le sens n'apparaît qu'après coup*. Dans le discours performatif du coach, le sens est donné en amont de l'action par la production de discours. La question devient alors de savoir si on peut « remonter » la chaîne signifiante selon laquelle le « mot de trop » de l'interviewé est précisément celui qui est le plus « performatif ». Chez Butler le genre est construit alors que la *doxa* pense qu'il est inné. Tenir un discours sur le genre permet alors de le déconstruire et *ipso facto* d'ouvrir le champ des possibles. Lacan sait lui pertinemment que le genre est construit (« la femme n'existe pas »). Butler (1997): “acts of performing gender allow room for deviance because they are never complete, as they always remain subject to novel interpretations or re-interpretations”. Ainsi, il existe un parallèle entre *changer d'identité professionnelle* et *changer de genre*. Ce terme doit, précisons-le, s'utiliser en un sens large<sup>4</sup>.

L'émancipation apparaît donc toute relative puisque les entretiens menés par Fabien Moreau (2017) auprès des coachs montrent que derrière l'affirmation discursive de l'émancipation, dont Butler dirait qu'elle a une vertu performative, affleure, à travers la répétition des rires qui expriment une tension psychique, l'aliénation. Car, ainsi que l'énonce Genêt (2008, p.153) : « sous la demande faite à l'Autre de reconnaître mon innocence de sujet, émerge, de mes chaînes associatives, une vive tromperie ». En ce sens, l'affirmation réitérée de l'émancipation réussie ne peut être prise pour argent comptant, la dénégation n'est pas garante de vérité du sujet, certains termes lui échappent. Ainsi, une relation entre Lacan et Butler peut-elle être établie autour de la question de la substituabilité des signifiants. De fait, « un effet de signification créatif ou poétique est produit par substitution des signifiants » (Lacan 1957, p. 52). Un discours performatif serait alors de nature à assurer (i) le déroulé des signifiants au long d'une chaîne signifiante (ii) la circulation des signifiants y compris des

---

<sup>4</sup> Faire la vaisselle était humiliant pour un homme en 1930. En 2015, c'est devenu un quasi-impératif catégorique pour un moins de 30 ans éduqué, certaines femmes considérant parfois qu'elles ne doivent PAS faire la vaisselle au risque de se voir attribuer une identité de genre qu'elles rejettent.

signifiants cachés (iii) la substitution des signifiants qu'on peut alors considérer comme la condition d'un discours performatif où nommer l'identité professionnelle future l'inscrit dans le discours et dans le réel de l'organisation.

## CONCLUSION

L'approche lacanienne du discours permet de renouveler l'analyse des organisations en dépassant la mise en évidence des effets rhétoriques des discours managériaux. Nous avons aussi jeté les bases d'un dépassement de Lacan par Butler en cherchant à ouvrir un champ des possibles trop souvent prisonnier d'une lecture bénédictine du fondateur de la Cause Freudienne. Cette approche a de notre point de vue le mérite de chercher à articuler économie psychique du sujet et structure du discours (« pourquoi ça marche »), en permettant de mettre en évidence les effets des discours (« comment ça marche »). Lacan permet aussi de rendre intelligible la schize ou *a minima* l'ambivalence des discours managériaux. Malgré leur degré d'élaboration et parfois leur finesse, ces discours ne peuvent jamais totalement masquer le Réel à l'œuvre. Ce Réel opère chez Lacan à l'instar de la taupe shakesperienne, reprise plus tard par Hegel. La taupe n'émerge qu'au sortir de longues galeries souterraines qu'elle a creusées. Le Réel et le sens n'apparaissent que dans l'après-coup, ce qui est un point clé de l'analyse de discours lacanienne.

Loin d'offrir une réponse doctrinale à tous les questionnements possibles, l'œuvre de Lacan ouvre un espace théorique pour de nouvelles interrogations dans le champ organisationnel. Plus précisément elle ouvre la possibilité d'une morphogénèse permettant de mieux déterminer la forme, la structure et l'imaginaire des organisations. Il s'agit notamment de repérer les effets structurants de tout discours d'une part et leur potentialité performative d'autre part. Une recherche clinique future pourra rendre compte des difficultés mais aussi des potentialités de la subjectivation au travail dans un tel cadre théorique.

## REFERENCES

Alvesson, M., Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64(9), 1121–1146.

Arnaud G., Vidaillet B. (2018). Clinical and critical: The Lacanian contribution to management and organization studies, *Organization*, Vol 25, Issue 1.

Aubert, N., De Gaulejac V. (2007). *Le coût de l'excellence*, Seuil.

Botet-Pradeilles, G., Drillon D. (2011). Le Moi subverti par le sujet s'autorisant parfois à être malicieux : d'Ulysse à Scapin en passant par Machiavel, *Revue internationale de psychosociologie* 2011/43 (Vol. XVII)

Bouilloud, J-P. (2012). Entre l'enclume et le marteau – Les cadres pris au piège, Seuil.



- Bruno, P. (2010). Lacan, passeur de Marx – L'invention du symptôme, èrès.
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech: a Politics of the Performance*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2004). *Le pouvoir des mots. Politique du performatif*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Butler, J. (2011). *Sujets du désir. Réflexions hégéliennes en France au XXe siècle*. (P. Sabot, Trans.) (1st ed.). Paris: Collection Pratiques théoriques. Presses Universitaires de France.
- Cederström, C., Fleming, P. (2012). *Dead Man Working*, Winchester, UK; Washington: Zero Books.
- Cederström, C., Grassman, R. (2008). The masochistic reflexive turn, *ephemera*, volume 8(1): 41-57
- Cederström, C., Spicer, A. (2016). *Le syndrome du bien-être, L'Echappée*.
- Costas, J., Taheri, A. (2012). The Return of the Primal Father' in Postmodernity? A Lacanian Analysis of Authentic Leadership, *Organization Studies*, Vol. 33(9), p. 1195-1216.
- Courpasson, D. (2000). *L'Action contrainte : Organisations libérales et domination*, PUF.
- Dardot, P. (2014). Du sujet divisé à la subjectivation capitaliste. *Critique*, (1), 144-155.
- Declercq, F. (2006). Lacan on the Capitalist Discourse: Its Consequences for Libidinal Enjoyment and Social Bonds<sup>1</sup>. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 11(1), 74-83.
- Deetz, S. A. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization*, 10(3), 421–429.
- Dujarier, M-A. (2015). *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer.
- Feynie, M. (2012). Le “as if” management – Regard sur le mal-être au travail, *Le bord de l'eau*.
- Fleming, P., Sturdy, A. (2009). “Just be yourself!”: Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583.
- Fleming, P., Sturdy, A. (2011). “Being yourself” in the electronic sweatshop: New forms of normative control, *Human Relations*, 64(2), 177–200.

Foucault, M. (2008). *Le gouvernement de soi et des autres*. Cours au Collège de France (1982-1983). Paris: Collection Hautes Etudes. Gallimard, Seuil.

Foucault, M. (2009). *Le gouvernement de soi et des autres : Tome 2, Le courage de la vérité*. Cours au Collège de France (1983-1984). Paris: Collection Hautes Etudes. Gallimard, Seuil.

Foucault, M. (2012). *Du gouvernement des vivants*, Cours au Collège de France (1979-1980). Paris: Collection Hautes Etudes. Gallimard, Seuil.

Fournier, V. (1999). The Appeal to “Professionalism” as a Disciplinary Mechanism, *The Sociological Review*, 47(2), 280–307.

Genet, S. (2008). L’aliénation dans l’enseignement de Jacques Lacan. Introduction à cette opération logique et à ses effets dans la structure du sujet. *Tracés*, 14(1), 153–173.

Glass, D.C. (1964), Changes in liking as a means of reducing cognitive discrepancies between self-esteem and aggression. *Journal of Personality*. Volume 32, Issue 4, pages 531–549, December.

Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*, Les liens qui libèrent.

Grey, C. (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.

Hoedemaekers C. (2016), « Work hard, play hard »: fantasies of nihilism and hedonism between work and consumption, *Ephemera*, vol. 16 (3), p. 61-94.

La Boétie E. (de), (1576), *Discours de la servitude volontaire*, <https://www.singulier.eu/textes/reference/texte/pdf/servitude.pdf>

Lacan, J. (1991). The Seminar of Jacques Lacan (1969-1970), Book XVII, *The Other Side of Psychoanalysis*. New York; London: W.W. Norton.

Lacan, J. (1966). *Écrits*. Paris: Le Seuil.

Lacan, J. (1966). *Ecrits*, p. 237-268, Norton, NY & London, engl. tr. (2002).

Lacan, J. (1968-1969). D'un Autre à l'autre

Lacan, J. (1970). Radiophonie

Lacan, J. (1991). *L'Envers de la psychanalyse: 1969-1970*. Seuil.

Lacan, J. (1973). Le séminaire, livre XI. *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*,

- Lebrun, J. P. (2007). *La perversion ordinaire: vivre ensemble sans autrui:[essai]*. Denoël.
- Leclaire, S. (1971). *Démasquer le réel*. Le Seuil.
- Legendre P. (1990). Filiation, leçon quatre, fondement généalogique de la psychanalyse, Fayard.
- Legendre, P. (2001). *De la société comme texte: linéaments d'une anthropologie dogmatique*. Fayard.
- Legendre, P. (2017). *L'amour du censeur-Essai sur l'ordre dogmatique*. Le Seuil.
- Lesourd, S. (2007). La mélancolisation du sujet postmoderne ou la disparition de l'autre, *Cliniques méditerranéennes*, n°1/75, p. 13-26.
- Lhuillier, D. (2009) « Christophe Dejours. Résistance et défense », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/1 (n° 7), p. 225-234.
- Linhart, D. (2011). Une précarisation subjective du travail ?, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, n°1, Février 2011, p. 27-34.
- Linhart, D., (2012). Quand le management se fait dibbouk, *Nouvelle revue de psychosociologie* 2012/1 (n° 13), p. 31-42.
- Miller, J.-A. (1999). Les six paradigmes de la jouissance. *La Cause Freudienne*, 43, 4–21.
- Moreau, F. (2017). *La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire*, thèse soutenue à l'université de Rennes 1 le 27 octobre 2017, document non publié.
- Picot-Coupey, K., Tahar, C. (2016). As-tu bien travaillé aujourd'hui mon client ? Comment faire du client un bon exécutant Le cas d'IKEA, In Bironneau L et Viviani J-L., *Collaborations et réseaux – Approches transversales en management*, PUR, 65-84.
- Sennett, R. (2011). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton & Company.
- Soler, C. (2009). *Lacan, l'inconscient réinventé*, PUF, Paris
- Tsoukas, H. (1997). The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. *Futures*, 29(9), 827-843.
- Vanheule, S. (2016). Capitalist discourse, subjectivity and Lacanian psychoanalysis, *Frontiers in psychology*, p.1-14

Vidaillet, B., Gamot, G. (2015). Working and resisting when one's workplace is under threat of being shut down: A Lacanian perspective, *Organization Studies*, SAGE Publications, pp.1-25.

Wickert, C., Schaefer, S M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations*, 68(1), 107–130.

Žižek, S. (2008). *Fragile absolu ou Pourquoi l'héritage chrétien vaut-il d'être défendu?* Flammarion.