



## COLLOQUE

### EDHEC

Campus de Lille, Roubaix

17 et 18 Novembre 2016

## La fabrique du Manager Réflexif

### Apprendre par la transformation des pratiques managériales

*Cela fait plus de 10 ans que la Chaire Leadership et Compétences Managériales de l'EDHEC a pris le parti de dire qu'être un manager responsable, au sens de conscient de ce qu'il met et de ce qu'il joue dans la relation managériale, passe avant tout par sa capacité à prendre du recul par rapport à sa pratique. Cette prise de recul n'est pas juste un moment de pause avant l'action mais un véritable temps d'apprentissage à partir de son expérience. Il s'agit de se pencher sur les irritants (A. Joly) ou encore les « incidents critiques » de son activité managériale et d'y chercher la vraie question de développement que cela révèle. Devenir un manager réflexif, c'est entamer un dialogue avec soi-même, c'est être en apprentissage permanent sur ses propres manières de faire, en revisitant ses représentations et ses croyances.*

*A l'heure où se posent tellement de questions autour de la responsabilité managériale dans les risques psychosociaux, ou les entreprises cherchent d'autres manières de faire, notamment en développant des notions « d'agilité » voir de « liberté » (les entreprises libérées secouent les attributions classiques des managers), le tout dans un contexte globalement sans grande visibilité, le manager a les épaules bien chargées*

...

*Approche développementale du management ou solution de survie dans l'entreprise capitaliste d'aujourd'hui ? Le manager réflexif ouvre aussi la question du management en tant que profession à part entière.*

En association avec RIPCO  
Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des  
Comportements Organisationnels



## La fabrique du Manager Réflexif

### Apprendre par la transformation des pratiques managériales

1\_ La réflexivité en management est une caractéristique de l'agir professionnel (Schön, 1994 ; Argyris, 1995 ; Argyris et Schön, 1996). En première approximation, la réflexivité est une posture visant d'une part, à analyser sa manière d'agir ou de procéder, d'autre part à expérimenter des dispositions créatives et des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité des pratiques du management. Elle implique un temps d'arrêt, de prise de recul sur l'activité managériale, qui va à contre-courant du mouvement perpétuel, voire de l'agitation dans laquelle le professionnel est plongé. Ce moment de pause est mis au service d'un retour en arrière, d'une analyse de ce qui a pu se passer de manière consciente ou inconsciente et d'en expliciter un apprentissage. C'est une condition du développement du discours et de la connaissance (Schaeffer, 2002), tant pour le manager que pour le chercheur. La thématique de la réflexivité a fait l'objet de travaux de recherche dans le domaine de la formation des Maîtres pour améliorer les pratiques pédagogiques. Toutefois, ces travaux ont porté un regard critique et suggère sa redéfinition (Bouissou et Brau-Antony, 2005).

Les travaux de Schön (1994) sont à l'origine de la notion de praticien réflexif. Le projet de cette notion vise à identifier la connaissance des savoirs qui structurent la réflexion du sujet dans le cadre de sa pratique professionnelle. L'acception de Schön s'inscrit dans le prolongement des travaux de Piaget, relatifs à l'abstraction réfléchissante et à la mobilisation d'habiletés métacognitives. Les travaux de Schön (1994) et d'Argyris (1995) visent un dépassement du recours aux seules connaissances de la science appliquée et privilégient l'élaboration d'une épistémologie propre à l'agir professionnel, dont le cadre est la réflexion dans l'action.

La réflexivité se définit également comme une activité de production des discours, des représentations et de la connaissance, visant l'efficacité managériale au travers d'une meilleure connaissance de soi et de l'adoption des meilleurs comportements. La recherche s'inscrit sur ce plan plus particulièrement dans des cadres cognitivistes et comportementalistes. Cependant, la réflexivité questionne la nature de la connaissance qui doit être actionnable (Schön, 1983, 1994 ; Argyris, 1995 ; Le Moigne, 1998 ; David, 2007 ; Avenier, 1997, 2009 ; Avenier et Schmitt, 2007), consécutivement le savoir et le statut épistémologique de la connaissance.

Cette approche suggère aux managers d'accomplir un travail réflexif, d'en favoriser l'apprentissage, en vue de stimuler la capacité réflexive et de développer des compétences dans ce domaine. La réflexivité se positionne donc aussi comme une compétence.

Le thème de la fabrique du manager réflexif questionne différentes problématiques, en premier lieu la problématique de la pertinence du travail réflexif à accomplir ?

Le processus du travail réflexif fait intervenir un travail de réflexion, mais s'en distingue. Il vise à prendre conscience des déterminants de la réflexion et de la manière d'agir ou de procéder. Au cours de ce travail, les managers se forgent une représentation d'eux-mêmes qui va interférer dans les interactions et les communications interpersonnelles. Les managers peuvent, le cas échéant, solliciter un accompagnement. Le coaching permet à cet égard de développer la pratique réflexive.

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

Le cadre de l'accompagnement du manager assigne cependant le processus de travail. Il détermine le cadre, les productions et le sens autant que possible pertinents (Devereux, 1980) ou médiée par les cadres théoriques mobilisés (Mauss, 1938). Il faut envisager qu'un travail de réflexivité trop centré sur la personne est susceptible de problématiser aussi des questionnements personnels.

Dans la perspective de l'agir professionnel, la limite est celle de la conscience réflexive, en évitant le repliement sur soi (Mounier, 1946). En regard de l'objet du travail réflexif, pour une application en management des organisations, s'agissant par exemple de traiter une problématique relative à un changement organisationnel, il faut bien rester dans le champ du travail à accomplir et sur des objets pertinents. Selon cette perspective, la réflexivité se limite au retour de la pensée sur elle-même. Il faut trouver le bon cadre qui n'occulte pas les dimensions sociales et culturelles mises en avant par les travaux de Vygotsky (1934). Au de-là de cette limite que l'on peut se donner, le travail de la réflexivité permet d'introduire un travail intrapsychique participant à l'appropriation (internalisation) des savoirs (Bruner, 1996). Dans cette perspective, une meilleure connaissance des mécanismes psychiques de la transformation peut être obtenue par l'analyse des pratiques, permettant de mieux comprendre l'implication affective et émotionnelle sous-jacente à l'implication cognitive et comportementale. Introduisons également la perspective interactionniste, notamment celle ouverte par Goffman (1973) relative à la relation entre le sujet et l'objet, qui fait apparaître l'objet interagissant comme un marqueur de territoire ; et par Akrich, Callon & Latour (2006), corrélativement Latour et Guilhot (2007), qui en renverse le paradigme.

Se pose néanmoins la question de l'évaluation des transformations ? Il n'est pas acquis en effet que la seule posture réflexive détermine une transformation effective, au-delà de la connaissance qu'elle procure et donc en quatrième lieu se pose la question de l'acquisition de compétences et de leur transférabilité ?

Bien d'autres axes peuvent être suggérés, comme par exemple la contribution à la socialisation professionnelle. Les travaux de Lahire (1998) montrent que les dispositions sont susceptibles de se contrarier dans le cours de l'agir professionnel collectif. Lahire (1994) attire l'attention sur le détournement possible de cette notion de réflexivité à des fins d'exercice du pouvoir et son ancrage dans des fondements idéologiques (Eraly, 1994 ; Legoff, 1999).

Afin d'introduire à la seconde partie, concluons : La réflexivité est une faculté (Maine de Biran, 1815) permettant de prendre conscience (Cousin, 1829), une disposition du sujet visant à prendre conscience de l'influence de soi dans la transformation de ses savoirs, de ses représentations et de ses pratiques (Habermas, 1973), un mécanisme dont le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance (Rui, 2010). Ce concept trouve son origine dans les travaux de Bloor (1999) et de Bourdieu (1997, 2001) en sociologie de la connaissance scientifique.

La réflexivité est une activité de pensée qui a pour objet de prendre conscience des déterminants de la réflexion, invitant à une analyse critique de la posture et des déterminants de la pensée, des savoirs, des idéologies, de l'expérience, plus largement de l'implication de soi. Elle permet de questionner les déterminants culturels et sociaux. Elle vise à (re)considérer les choix de la pratique selon différentes perspectives, méthodologique, épistémologique, axiologique... relatif à l'exercice d'une activité. La perspective s'inscrit dans le courant du *transformative Learning* (Mezirow, 2001 ; Bertrand, 2012). Sur le plan scientifique, elle vise une prise de conscience et analyse critique de la démarche scientifique, plus largement l'objectivation de la relation d'objet au travers d'un processus de distanciation. Merleau-Ponty (1945) a exprimé des réserves cependant sur la démarche de la réflexivité car elle reste dans le ressort du jugement et de la rationalité limitée.

Pour faire la transition avec l'explicitation dans le cadre de la dimension analytique de la réflexivité, soulignons le rapport intrinsèque à l'imaginaire, individuel, groupal, auquel se réfère la relation à soi, ainsi que le rapport à l'imaginaire managérial (De Gaulejac, 1979, 1991, 2005, 2011) ou de ses autres modalités, organisationnelle, entrepreneuriale... contribuant à façonner les conduites humaines.

2\_ La réflexivité est-elle du seul ressort de la conscience réflexive ? Cette conception a longtemps prévalu. Le concept du manager réflexif et plus largement de praticien réflexif est un objet-frontière.

Quelques auteurs ont introduit cette thématique de la réflexivité pour le travail de la recherche. Habermas (1963), Merleau-Ponty (1975), Bourdieu (2001), Bourdieu et Wacquant (2014) ont souligné la nécessité pour le chercheur de se soumettre à la réflexivité, non seulement au titre de sa relation à l'objet de recherche, mais aussi vis-à-vis de lui-même, se mettre en abyme<sup>1</sup> selon l'expression de Gide (1951). Quelques phénoménologues (Sartre, Merleau-Ponty, Ricœur...) se sont rendus compte que le leurre, l'illusion et autres artefacts chers à la psychanalyse ne pouvaient pas être évacués d'un revers d'affirmations. La psychanalyse n'a jamais réfuté le phénomène de l'apparaître du sujet. Pour une analyse critique, il apparaît utile sortir des positions univoques.

L'approche univoque est remise en cause par les travaux de Roussillon (2006, 2007, 2008) pour qui les processus inconscients recèlent un certain niveau de pensée et de réflexivité. Elle est problématisée très tôt dans les travaux de Freud, L'Esquisse (1895), dans les premiers travaux sur le narcissisme (Freud, 1914) et sur la formation de l'idéal du Moi (Freud, 1921, 1923 ; Lagache, 1958). Elle fonde le processus clinique de la démarche analytique, lequel procède par boucles réflexives. Le travail de la réflexivité est aussi assigné par la dimension analytique et ce indépendamment de toute démarche analytique.

Les apports de la psychanalyse soulignent, par exemple, que les pensées trouvent leur origine dans des souvenirs remaniés, (ré)élaborés, ce qui interroge donc leur pertinence. Le sujet ne se voit pas dans le souvenir car il n'est pas en extériorité, mais se souvient de l'intérieur (Roussillon, 2008 : 6). Il est établi par les premiers travaux de Freud que la réflexivité intervient dans le fonctionnement des processus délirants, la psychose et la perversion. Roussillon problématisé la réflexivité en psychanalyse à partir de ses recherches sur le paradoxe, la paradoxalité et la transitionnalité, dans le prolongement des travaux de Bion et de Winnicott. Dans le courant lacanien (Lacan, 1936, 1949), on peut faire référence aux travaux sur le stade du miroir. La réflexivité naît dans le développement de la capacité de l'infans à se réfléchir dans la relation avec sa mère, puis avec son entourage (Aulagnier, 1975). Dans la perspective ouverte par les travaux de Green et de Donnet (1973), Roussillon montre que la représentation doit se représenter elle-même pour que la psyché fonctionne normalement. Il n'est pas suffisant que la représentation représente (*Ibid.* : 2008 : 7). La réflexivité est en outre à la base de l'introjection de l'expérience subjective (qui permet l'appropriation, l'accommodation, l'adaptation), de la capacité à se considérer du point de vue de l'autre (altérité), de saisir ce qui sépare et unit, de la formation du symbolique et des signifiants. La réflexivité est inséparable des liens qui structurent la relation du sujet aux objets que son investissement sollicite. La réflexivité est consubstantielle dans la relation psychique et à ce titre de l'activité psychique transitionnelle. Elle assigne la dimension cognitive.

---

<sup>1</sup> En tant que sujet de la connaissance.

Cette présentation suggère un croisement d'axes possibles, dans l'articulation Psychanalyse & Management. Au de-là, il est possible d'envisager de nombreuses déclinaisons de la recherche.

<p>Contours et processus de la réflexivité La place de la réflexivité en épistémologie Réflexivité et méthodologie de la recherche Réflexivité générique et réflexivité méthodologique Réflexivité et communication scientifique Réflexivité et connaissance actionnable Réflexivité et innovation managériale Réflexivité et comportement organisationnel Réflexivité et management relationnel Réflexivité et travail du sens Réflexivité et délibération (Castoriadis, 1989) Les pratiques réflexives L'expérience de la réflexivité Réflexivité et transmission des savoirs Réflexivité et acquisition des savoirs (Vygotsky) Apprentissage de la réflexivité dans l'action Les partis-pris méthodologique et disciplinaire de disqualification de la réflexivité ...</p>	<p>Réflexivité et relation transférentielle Réflexivité et sujet de l'inconscient La réflexivité en attention flottante Réflexivité et activité transitionnelle Réflexivité et fonction porte-phorique Réflexivité et castration symbolique La réflexivité dans les dispositifs d'intervention Réflexivité et formes perceptives La régression de la pensée Réflexivité et relations entre les instances de la psyché Réflexivité et états émotionnels Réflexivité et langage Interaction et réflexivité L'interactivité réflexive ou collaborative Réflexivité et Tiers symbolisant (Quéré) ou le Grand Autre (Lacan) Réflexivité et productions signifiantes/structurantes Réflexivité et communication ...</p>
---	---



Institut Psychanalyse & Management

## ORGANISATION

### COMITE D'ORGANISATION

Daniel BONNET  
Juliette FRONTY  
Stéphanie DHULU

### Contacts

daniel.bonnet@ip-m.com  
Juliette.fronty@edhec.edu  
[stephanie.dhulu@edhec.edu](mailto:stephanie.dhulu@edhec.edu)

### Institutions

I.P&M  
EDHEC  
EDHEC

### COMITE SCIENTIFIQUE

Isabelle BARTH  
Daniel BONNET  
Georges BOTET-PRADEILLES  
Christian BOURION  
Youcef BOUSALHAM  
Jean-Claude CASALEGNO  
Patricia DAVID  
Sylvie DEFFAYET-DAVROUT  
Anne-Lise DIET  
Emmanuel DIET  
Jean-Marie DOLLE  
Dominique DRILLON  
Jean-Pierre DUMAZERT  
Juliette FRONTY  
Bernard GUILLON  
Patrick HAIM  
Katia KOSTULSKI  
Marcienne MARTIN  
Thierry NOBRE  
Sabrina PERUGIEN  
Mario PERINI  
Yvon PESQUEUX  
Jean-Pierre PINEL  
Camille PRADIES  
Nathalie TESSIER  
Catherine PASCAL  
Philippe SAIELLI

Professeur des Universités, Directrice Générale EM-Strasbourg  
Consultant, Chercheur Associé, ISEOR, Magellan, IAE de Lyon  
Psychologue, Président Honoraire de l'I.P&M  
Professeur, ICN Business School, Nancy-Metz  
Maître de conférence, Université de Rouen  
Professeur, ESC Clermont-Ferrand  
Professeur Emérite, ESDES, Université Catholique de Lyon  
Professeur, EDHEC  
Psychanalyste  
Psychologue, Psychanalyste CIPA, CRPPC (EA 653), Université Lyon 2  
Professeur émérite, Université Lumière, Lyon  
Professeur, Psychanalyste, Groupe Sup. de Co La Rochelle  
Professeur Associé, Groupe Sup de Co La Rochelle  
Ingénieur pédagogique, formatrice Chaire Leadership Edhec  
Maître de Conférences HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Professeur, ESCM Poitiers  
Professeure des Universités en Psychologie, CRTD, CNAM, Paris  
Linguiste, Université de Saint Denis (Ile de la Réunion)  
Professeur des Universités, EM-Strasbourg  
Ingénieur de recherche, PhD  
Psychiatre, Psychanalyste, Directeur Scientifique Il Nodo, Italie  
Professeur, Titulaire Chaire des Systèmes d'organisation, CNAM, Paris  
Psychanalyste, Professeur des Universités, Paris-Nord  
Professeur, EDHEC  
ESDES, Université Catholique de Lyon  
Maître de conférences, Université Bordeaux-Montaigne  
Maître de Conférences Université Valenciennes, psychothérapeute, psychanalyste, membre du Collège de Psychanalyse groupale et familiale  
Professeur Agrégé, HEC Montréal, Titulaire de la Chaire de Leadership Pierre-Péladeau  
Professeur Emérite, ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon  
Maître de Conférences, Université Bordeaux-Montaigne  
Maître de Conférences HDR, Institut Mines Télécom Bretagne  
Professeur des Universités, IAE de Lyon, ISEOR, Présidente de l'ADERSE

Cyrille SARDAIS

Henri SAVALL  
Annick SCHOTT  
Thibault de SWARTE  
Véronique ZARDET

## PROTOCOLE DE SOUMISSION ET D'ÉVALUATION

### **1\_Envoi des intentions de communication**

au plus tard le **10 Avril 2016**

L'acceptation est faite sur la base des intentions de communication. En conséquence, les auteurs adressent une intention de communication de 3 pages minimum (environ 9000 caractères) montrant l'avancement de la recherche : Titre (définissant de manière claire l'objet et le champ de la recherche), motifs et enjeux, problématique, hypothèse(s) ou questions de recherche, positionnement épistémologique, cadre théorique et méthodologique, fil conducteur, éléments de résultats de recherche escomptés, éléments de bibliographie.

### **2\_Acceptation signifiée aux auteurs**

au plus tard le **30 Avril 2016**

### **3\_Envoi des V1 (papier complet)**

au plus tard le **20 Juillet 2016**

Soumission des V1 aux réviseurs et retour aux auteurs pour remise V2

NB : Les communications sont acceptées sur la base de l'intention de communication (cf. 1)

### **4\_Envoi des V2 (papier complet)**

au plus tard le **20 Octobre 2016**

Les papiers complets V2 doivent être conformes aux normes de présentation définies ci-dessous. Les papiers non-conformes sont retournés aux auteur(e)s qui se mettent en conformité dans les délais requis.

**Adresser les documents sur les courriels**

**I.P&M**

**[bonnet.daniel@orange.fr](mailto:bonnet.daniel@orange.fr)**

**EDHEC**

**[Stephanie.DHULU@edhec.edu](mailto:Stephanie.DHULU@edhec.edu)**

Les communications sont évaluées de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs spécialistes du domaine couvert. Le respect des dates de soumission et de remise des papiers est impératif.

**Les communications sont publiées dans les actes électroniques du colloque.**

**Le comité éditorial sélectionnera les meilleures communications, parmi les V2, en vue de leur publication dans la Revue Psychanalyse & Management (R.P&M). Cette sélection est soumise aux dispositions de l'évaluation propre à la R.P&M.**

**Une sélection de communications sera proposée en vue de leur évaluation pour publication dans la Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO). Cette sélection est soumise aux dispositions de l'évaluation propre à la RIPCO.**



## Institut Psychanalyse & Management

### NORMES DE PUBLICATION pour la V2

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple

Format B5 (16 x 24)

Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

#### **Titre de la communication**

*Cambria, Police 16, Gras, Minuscule, Centré à droite*

#### **Prénom(s), Nom(S)**

*Garamond, Police 11, Gras, Centré à droite*

#### **Institution(s) de rattachement**

*Garamond, Police 11, Gras, Centré à droite*

#### **Courriel(s)**

*Garamond, Police 11, Centré à droite*

Résumé en Français (300 mots)

Mots-Clés (5)

Résumé en Anglais (300 mots)

Mots-Clés (5)

(Garamond, Police 11, Justifié)

Corps de texte

Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule

Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Minuscule

Pas de 3<sup>e</sup> niveau de sous-titre

Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page

Tableaux, figures, encadrés

Numérotés, titres au-dessus, référencés dans le texte.

Taille de l'article

25 à 40 000 caractères (espace compris)

Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112)

Références bibliographiques > A la fin de l'article

Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32

Pour un chapitre d'ouvrage : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration », *In* Barth I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Éditions L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

Pour une thèse ou un mémoire : GEINDRE D., (2000), *Du district industriel au réseau stratégique : La transformation des relations inter-organisationnelles sous l'action d'un syndicat professionnel*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, sous la direction de Mr. Le Professeur R. Paturol, Université Pierre Mendès-France, 480 p.



# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

## INSCRIPTION

Auprès de l'Institut Psychanalyse & Management

### INSTITUT DE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

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

Mobile : 06-07-34-26-92 - Mail : daniel.bonnet@ip-m.com

Les informations et le téléchargement du bulletin d'inscription seront disponibles

Sur le Site Web de l'I.P&M : <http://www.ip-m.com/site/National/>

Sur le site Web de l'EDHEC

<http://chaires.edhec.com/chaire-leadership-et-competences-manageriales/agenda/la-fabrique-du-manager-reflexif-225235.kjsp?RH=1237218494430>

FRAIS D'INSCRIPTION		
Participants	Frais d'inscription	Souscription à l'ouvrage (*)
Enseignants-chercheurs, Chercheurs Professionnels, Consultants, Experts	300,00 €	Dans la série éditoriale Psychanalyse & Management (ISSN/ISBN)
Doctorants, Etudiants Publics en recherche d'emploi ...	180,00 € (Justificatif requis)	Inclue dans le Tarif d'inscription
Adhésion à l'I.P&M : Tarif pour une première adhésion <i>Le bulletin d'adhésion sera joint au bulletin d'inscription</i>		En SUS : 20,00 €
Les frais d'inscription comprennent les consommations (accueil, pauses, apéritif de clôture), le cocktail déjeunatoire, les actes électroniques, la documentation remise aux participants et un exemplaire de la Revue Psychanalyse & Management dans lequel sont publiés les papiers sélectionnés. Cet exemplaire est adressé directement aux auteurs lors de sa parution, tenant compte du délai nécessaire à son élaboration.		
(*) Le prix catalogue de la publication est de 26,00 €		