

# **Pilotage de la transformation dans l'espace : Un cas de pilotage du palier d'équilibration dans les pôles assimilation généralisatrice-accommodation (1)**

**Daniel Bonnet**

ISEOR

Université Jean-Moulin Lyon 3

## **Résumé**

Cette communication explore la problématique de l'émergence d'une connaissance nouvelle, nécessaire à l'adaptation, dans une situation où le sujet (2) est soumis à un conflit d'ambivalence conduisant celui-ci à élaborer des stratégies maintenant son adaptation en suspension. Elle montre que le réglage du processus de la transformation à un niveau cognitif supérieur à atteindre pour se décentrer de l'activité perceptive, est subordonnée à la qualité des matériaux de la connaissance.

## **Mots-Clés**

Transformation, Changement, Intelligence, Compétence, Connaissance, Espace, Equilibration.

## **Introduction**

Tandis que le management des organisations fait de la compétence son crédo, ce papier montre que le pilotage de la transformation, comportant de faire émerger des connaissances nouvelles, doit s'analyser et se prescrire en distinguant bien les différents aspects de l'intelligence à mobiliser d'une part, à savoir les états correspondant aux aspects figuratifs de l'intelligence et les transformations correspondant aux aspects opératoires; d'autre part, lorsque le sujet est sous l'emprise d'un conflit d'ambivalence, le pilotage doit s'envisager dans l'articulation

---

<sup>1</sup> La création de connaissance nouvelle se caractérise par une progression dans les paliers d'équilibration. Toute opération de transformation s'équilibre entre deux processus indépendants et en interaction, l'assimilation et l'accommodation. Toutefois pour que l'inclusion d'une connaissance relative à l'espace s'opère, il faut que l'assimilation se réalise au plus haut niveau de réglage qui est celui de l'assimilation généralisatrice. Le processus d'assimilation est un mécanisme psychologique qui modifie la représentation du milieu afin de la faire correspondre à des connaissances antérieures et d'y réagir au mieux. Le cas traité montre que les sujets en sont encore au stade antérieur de l'assimilation reproductrice, mais ont progressé au stade de l'assimilation reconnaitive.

<sup>2</sup> Nous utilisons l'acception "sujet", compte tenu de l'objet du papier, tandis qu'en Sciences de Gestion, la notion couramment utilisée est la notion d'Acteur. Notre recherche étudie en effet la relation entre les acteurs dans un registre qui est celui de leur espace psychologique, pour une application en stratégie d'entreprise. Notre recherche montre que l'organisation psychologique des acteurs, aux différents niveaux d'échelle de leurs singularités (subjectivité, intersubjectivité), est un déterminant de la stratégie sur le long terme. La stratégie repose en effet sur un socle anthropologique déterminée par un ordre symbolique singulier pour chaque industrie.

des productions de l'affect et de l'intellect. L'hypothèse est qu'il faut se décentrer du mécanisme de la transformation opérant sur les seuls aspects figuratifs, pour se régler sur les aspects opératifs. Selon cette hypothèse, le processus de la transformation accomplit son cycle, même de façon rudimentaire.

Le développement de la connaissance et des compétences fait intervenir des transformations d'invariants. Ces transformations se réalisent si la connaissance est projetée à un niveau cognitif supérieur (Piaget, 1977<sup>3</sup>), et si cette projection fait l'objet d'une acquisition d'expérience. Le schéma général est le suivant. Dans le cours du processus de *l'abstraction empirique* (connaissance tirée de l'expérience) d'une part, de *l'abstraction réfléchissante* (projection et réfléchissement) d'autre part, intervient le processus de la *généralisation* et de *l'équilibration majorante*, à partir desquels se réalise l'*accommodation* des nouveaux schèmes créés au niveau cognitif supérieur (mécanisme opératoire de l'adaptation). La conduite du changement selon une approche transformative requiert donc d'établir un lien conceptuel entre ce qui relève de l'adaptation et ce qui relève de l'apprentissage.

Cependant, les travaux de Piaget ont montré que le mécanisme global de la transformation est inhérent aux conditions et aux modalités de l'activité de la psyché (Montangero, 2001). Piaget avait étudié de près les travaux de Freud (Tran Hong, 1992). Notre recherche montre que le débordement des productions affectives, consécutives du conflit d'ambivalence, explique que les acteurs se maintiennent en suspension dans l'impasse de leur activité perceptive.

Nous proposons de développer notre démonstration selon le plan suivant. Après avoir présenté le terrain de recherche (1), le cadre théorique et méthodologique (2), nous montrons que le seul réglage sur les activités perceptives maintient le sujet en homéostasie du changement (3). C'est une explication de la résistance car le sujet conserve ses références émotionnelles antérieures. Pour que l'adaptation se réalise, il faut parvenir à activer la transformation dans le *schème épistémophilique*, en intervenant dans l'articulation de la connaissance émotionnelle et intelligible d'une situation (4). Sur le plan concret, on observe que le désir d'apprendre modifie le déroulement du processus de la transformation, le sujet devenant acteur de sa transformation, sous réserve de la bonne qualité des connaissances partagées.

## **1\_ Présentation du terrain de recherche (Cas F) : Contexte et circonstances**

Le terrain de recherche est un consortium départemental regroupant onze coopératives dans le secteur des fruits et des légumes. La situation financière des exploitations est lourdement déficitaire depuis 2009, en raison de la concurrence espagnole. Les dirigeants, réunis au sein du consortium, ont souhaité étudier

---

<sup>3</sup> Piaget J. (1977), *Etudes d'épistémologie génétique* ; Cité par Dolle J.M. (1999 : 77).  
<http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/bienvenue/index.php>

L'opportunité et la faisabilité d'un regroupement des coopératives s'il permet d'envisager le redressement de la situation économique et financière.

Le diagnostic a rapidement montré qu'il ne suffirait pas d'établir la seule justification économique du regroupement, sur laquelle les dirigeants fondaient évidemment leur demande d'intervention. Cela ne tient pas seulement à l'intentionnalité ou à l'opportunité du regroupement. Les politiques nationales et européennes d'orientation agricole depuis les années 1960, incitent les producteurs à se regrouper en Organisations de Producteurs (4), mais le sujet de la concentration commerciale des entreprises a soigneusement été évité. L'absence de réforme des stratégies économiques dans les chaînes de valeur a entraîné le maintien dans des stratégies non performantes. Dans le département, les coopératives ne sont jamais parvenues à se mettre d'accord sur le niveau d'intégration commerciale à avoir au sein de l'union. Les coopératives maintiennent un régime de concurrence locale entre elles. La rivalité porte sur les termes de leurs stratégies d'activité bien que le marché n'en discerne plus les vecteurs de différenciation. Les acteurs font cependant du marché un *bouc émissaire* de la dégradation de leurs résultats économiques (5). Les investigations permettent d'observer le *travail du négatif* (Green, 1993-2011).

Le diagnostic établit une évolution en impasse concurrentielle. Toutefois, les producteurs considèrent (historiquement et majoritairement) que le regroupement départemental serait un jour nécessaire, ce qu'ils formulent d'ailleurs de cette manière depuis toujours. Il n'est jamais parvenu à se réaliser. Au stade actuel de notre intervention, nous observons que les dirigeants s'installent une nouvelle fois dans son processus, mais restent autant que possible

---

4 Dans le département, l'une de ces Organisations de Producteurs est une Union de Coopératives, réunissant 7 d'entre elles membres du consortium coopératif.

5 Ce qui n'est pas faux. Nos travaux en recherche-intervention ont été à l'origine de la création et du développement de la Filière Qualité Carrefour, dans le cours des années 1990. Nous avons montré, dans un marché atomisé, face à la distribution, quel que soit d'ailleurs son mode d'organisation et de concentration, que la formation du prix s'apparente à un jeu de pile et face. A chaque tirage, la courbe se dessine, à la manière d'une fonction harmonique, autour d'un trend montrant que le producteur perd des points sur longue période, et à terme, s'il ne modifie pas sa stratégie de marché, il est voué à la faillite. Nous avons réorganisé toute la filière, et montré que la rémunération du producteur était profitable, sans que le prix pour le consommateur soit plus cher. L'Organisation de Producteurs pour laquelle nous intervenions est passé de 6000 K€ du chiffre d'affaires avec l'enseigne à plus 100 000 K€ en quelques trois années. Nous avons montré, que sous cette condition de redéfinition des business model, il y avait un véritable enjeu de développement de la consommation des fruits et légumes. Nous avons été régulièrement interrogés, au cours de notre intervention au sein du Consortium Coopératif, sur les raisons pour lesquelles, il n'en reste plus rien quelque quinze années après, à l'exception de la communication au rayon que l'enseigne a conservé ; et pour cause, les producteurs associés ne sont pas parvenus à s'entendre par eux-mêmes pour maintenir les bonnes stratégies de marché. Le modèle n'a donc pas fait école, mais il a entraîné une profonde transformation des relations de concurrence entre les enseignes, qui ont déployé des stratégies de filière qualité sur tout le frais.

en suspension pour des raisons qui n'ont généralement pas de justification économique.

## **2\_Cadre théorique et méthodologique : Evaluation qualimétrique**

Nous avons indiqué qu'il s'agit d'une recherche-intervention (en cours), de type clinique. Ce choix est retenu pour mobiliser l'attention des acteurs sur leurs comportements, plus particulièrement sur les freins (au changement) consécutifs à un écart entre le comportement individuel plutôt favorable au regroupement et un comportement collectif qui l'exclut. Les présidents et directeurs généraux se sont constitués en comité de pilotage. Ce comité de pilotage a été nommé d'un nom emblématique désignant "*la coopérative qui n'existait pas*", c'est-à-dire cette coopérative symbolisant le regroupement départemental, dont l'idée était déjà dans l'acte fondateur de l'Union des Coopératives.

La modélisation de la recherche est envisagée dans un cadre théorique et épistémologique avancé, permettant de dépasser les limites des travaux de Piaget, tel que souligné par Dolle (1987 : 18). La compréhension de l'articulation entre l'affect et l'intellect requiert en effet de partir du vécu des sujets, la généralisation quant à elle ne pouvant être envisagée qu'au travers d'un processus d'objectivation concernant non pas seulement le chercheur, mais les sujets eux-mêmes.

La modélisation de la recherche est donc évolutive. Elle permet d'opérer les investigations requises permettant d'acquérir de la connaissance sur le processus de la transformation (Savall, 1984 ; Savall et Zardet, 2004 : 79).

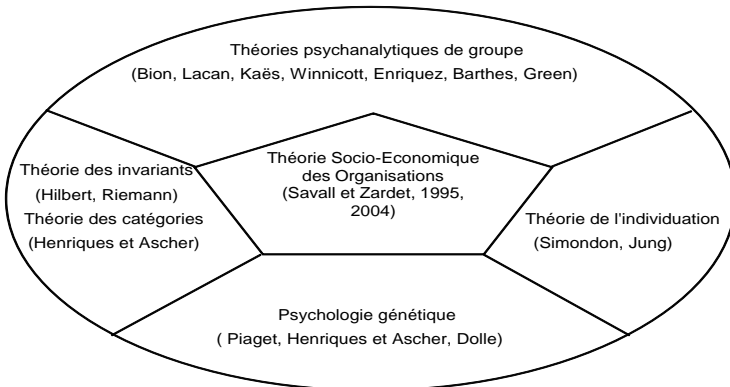
Le cadre théorique au centre est celui de la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995, 2004). Ce cadre constitue le noyau dur théorique. Nous mobilisons en périphérie d'autres cadres théoriques, des conceptualisations ou des instruments d'observation, permettant de conduire les investigations (Graphique n° 1). Le cadre épistémologique est celui du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004). Ce cadre permet de mobiliser un triptyque de trois concepts permettant de produire des connaissances nouvelles selon le principe de la contingence générique (Savall et Zardet, 1995 : 495) (Graphique n° 2). Ce principe admet la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais pose l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissance présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Le processus de l'investigation est conduit à l'aide du corps d'hypothèses. Le processus de la recherche est piloté dans un cheminement hypothétique. Le raisonnement est de type abductif.

Le diagnostic est réalisé selon la méthode qualimétrique (Savall et Zardet, 2004), permettant de réaliser un diagnostic qualitatif, et d'évaluer les coûts et les performances cachés. Nous avons réalisé 90 entretiens individuels et 12

entretiens collectifs, permettant de recueillir 1325 phrases témoins, qui ont fait l'objet d'un traitement selon la méthode de l'ISEOR permettant d'extraire de la connaissance générique (Graphique n° 3).

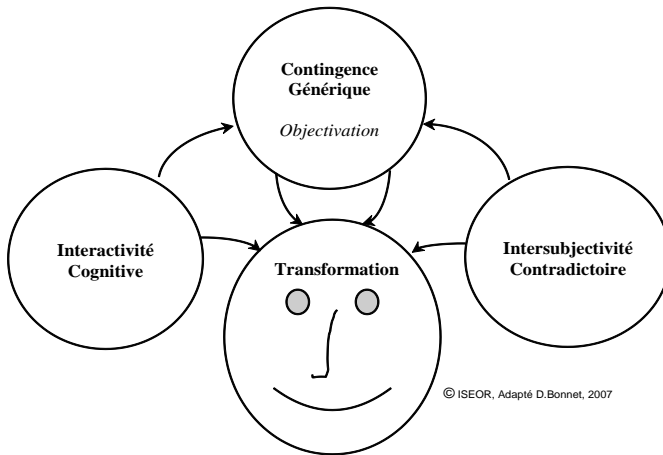
Le montant des coûts-performances cachés dans la filière amont (production, conditionnement, vente) est évalués à 0.46 €/Kg environ, tandis que l'écart de compétitivité avec l'Espagne est de l'ordre de 0.30 €/kg. L'obsolescence du business model ne permet pas d'envisager les stratégies de marché adaptées, sur la base du seul regroupement commercial qui serait rapidement envisageable. Le gain sur le regroupement commercial est évalué à 0.05 €/Kg, repris pour 0.03 €/kg en coûts de marketing (investissement des marques dérisoire actuellement), tandis que les producteurs perdent chaque année depuis 2009 entre 0.10 € et 0.40 €/kg (prix de revient moyen = 0.80 €/kg). Le regroupement départemental transformerait immédiatement 0.15 €/kg en valeur ajoutée pour le producteur, le solde (0.15 €/Kg) en traitant les coûts-performances cachés et en redéfinissant la proposition de valeur, et pour 0.10 €/kg en renouvelant une partie du verger avec des variétés plus performantes <sup>(6)</sup>.

Graphique n° 1 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

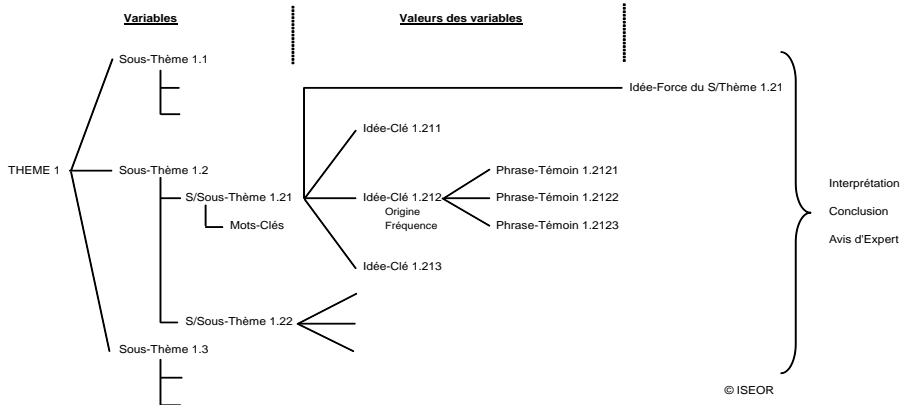


<sup>6</sup> La profitabilité des exploitations au sein desquelles les producteurs se sont convertis à l'agriculture biologique est excellente. La conversion s'opère sur un délai de trois années.

Graphique n° 2 : Triptyque épistémologique



Graphique 3 : Processus de Dépouillement des Entretiens



### 3\_Le réglage au niveau cognitif supérieur

Le pilotage de la transformation de la connaissance impose de se positionner préalablement dans un mode d'apprentissage parmi les modes possibles. Nous faisons référence aux modes décrit par Weil-Barais (1993 : 461). Ce positionnement doit être cohérent avec le cœur de théorie mobilisée. Dans le cas de la Théorie Socio-Economique des Organisations, le cœur de théorie est l'interaction des structures et des comportements (Savall et Zardet, 1995 : 173).

Dans le Cas F, le mode privilégié est le mode coactif, car au stade actuel de l'avancement de la recherche, qui est celui de l'étude d'opportunité et de faisabilité, les sujets sont principalement et d'abord réunis en comité de pilotage

(7). Ces réunions ont pour objet de conduire le travail d'étude défini par la commande. Weil-Barais (1993 : 485) indiquent que cette modalité est très favorable à l'apprentissage, et qu'elle est en particulier privilégiée pour des interventions mobilisant la théorie piagétienne. Ce cadre permet d'intervenir selon les modalités épistémologiques de la Théorie Socio-Economique des Organisations. Il permet en effet d'activer le *conflit socio-cognitif*. Normalement, selon ce cadre, les sujets interagissent en vue d'atteindre un but qu'ils se sont assignés.

En effet, le réglage s'opère nécessairement en co-construction. Les interactions entre les sujets renforcent normalement l'acquisition de connaissances nouvelles, ce que nous avons observé lorsque la co-élaboration est de type acquiesçant. Nous observons que la co-élaboration est acquiescante lorsque les sujets travaillent sur des connaissances génériques ; le processus conduit les sujets à être d'accord sur la connaissance produite. Elle cesse de l'être dès lors que les sujets travaillent sur leurs propres matériaux de connaissance, et dans ce cas, la confrontation n'avait jamais pour but de proposer une solution alternative, encore moins de se mettre d'accord, mais plutôt de marquer ses positions. Nous observons donc, que la qualité des connaissances détermine la qualité du processus de création de connaissances nouvelles, et de l'accord entre les sujets. Lorsque les connaissances sont de mauvaises qualités, notamment lorsque les connaissances sont impressionnantes (Tableau n° 1 ci-dessous, et Tableau n° 2 en annexe), les sujets se maintiennent en impasse.

**Tableau n° 1 : Impact de la connaissance impressionnante (Cas F)**

Les acteurs retardent la décision fatidique. Elle n'est pas désirée, ce qui expliquerait la disjonction dans le triptyque cognitif, conatif, affectif. Les acteurs se tiennent à distance et entretiennent le fantasme de l'objet : « *Il vaut mieux un petit chez soi, et ce n'est peut-être pas adapté* » (FN25), « *il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant* » (FB21), « *on a tous nos petites idées, c'est toujours mieux chez soi* » (GC98).

Le blocage est affectif : « *Il faut préserver l'identité de chacun. Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement, ça me gênerait* » (JP49). Les acteurs mettent en avant d'autres facteurs : La jalousie (FB20), la confiance (DM118), le pouvoir (FB21, DM40, ME64, YR124), l'identité (OC72, JP49, GS77), l'âme (DM41). S'entrecroisent des appréciations à caractère personnel : « *Nous sommes allés à l'école ensemble, nous nous connaissons trop bien* » ; ou « *L'un de nous a épousé la plus belle fille du département* ». « *On a l'habitude de dire que c'est conjoncturel, mais ça dure ; il faut se dire que c'est structurel, que ça ne va pas bien depuis 30 ans, et que c'est le conjoncturel qui va bien seulement* » (JP47). Mais, ce même acteur indique aussi que de son point de vue, « *Un regroupement sera contre-productif* » (JP49).

Toute organisation peut être considérée comme une structure de défense contre l'inconscient (Enriquez, 1992 : 167). Les institutions sont des lieux fantasmatiques (Kaës) structurées par des cadres de pensée dogmatiques, et les psychanalystes considèrent que c'est l'inconscient lui-même qui est ambivalent, parce que les pulsions sont de nature antagoniste. Anzieu (1999)

<sup>7</sup> Nous avons également animé des réunions au sein de chaque coopérative de base, avec les membres du Conseil d'Administration, dont l'objet était d'informer les administrateurs sur l'état d'avancement, de débattre des propositions (tests d'hypothèses) et d'obtenir un feedback.

soulignait que le groupe se constitue comme objet transitionnel entre la réalité intra psychique confuse de ses membres et la réalité externe représentée par l'inquiétante altérité de l'objet externe et de chacun des participants. Il se soude néanmoins pour faire face aux fantasmes désorganisateur... « Les mécanismes de défense utilisés par le groupe à ce moment- là sont le déni, le clivage, l'annulation. Il s'agit là d'un moment de clôture, de défense contre l'ouvert par là où la persécution du dehors peut attaquer et l'ambivalence du dedans peut désorganiser ».

La connaissance générique contribue à accéder à un niveau cognitif supérieur. La propriété de la connaissance est un invariant du réglage. Cette propriété détermine si la transformation s'opère sur les aspects figuratifs ou sur les aspects opératifs. La connaissance générique contribue à activer le processus de la transformation de la connaissance.

Cela signifie que la connaissance générique est adaptée pour trouver une solution dans la classe du problème traité, en particulier, la redéfinition du business model, sur lequel les sujets sont relativement ignorants. Précisément, pour cette raison, on ne peut pas en déduire que les sujets ne poursuivraient pas les mêmes buts, dès lors qu'ils ne trouvent pas d'accord sur la base d'une connaissance impressive, et trouvent un accord sur la base d'une connaissance générique. S'ils ne parviennent pas à atteindre ce but, sur lequel ils se maintiennent en suspension, c'est que quelque chose, qu'ils ignorent, les en empêche.

C'est bien la qualité du processus de la transformation qui détermine le champ des possibles. Cette qualité contribue à la transformation de l'invariance dans le mode de signification (Bonnet D., 2011) d'une part, à l'élévation aux différents niveaux d'échelle de l'intersubjectivité d'autre part. Les sujets n'ont cependant pas été attentifs aux tests d'hypothèses ; c'était pour eux le problème du chercheur. Nous avons testé deux types de mécanismes nécessaires à la création de connaissances nouvelles, le transfert analogique et la catégorisation.

Le test du transfert analogique avait principalement pour but d'observer comment la connaissance nouvelle émerge dans le nouvel espace de projection proposé, *la coopérative qui n'existait pas*. La seule variable de transformation est ici l'espace. Nous en avons conclu <sup>(8)</sup> que pour conduire un changement transformateur, la première condition à réaliser est de définir ou de redéfinir l'espace de transformation. Le contenu a été testé comme un invariant de structure, puisqu'il s'agit de faire ensemble dans ce nouvel espace la même chose que ce que les sujets font séparément. Le test ne fonctionne que sur la base d'un matériau qui est de la connaissance générique. Sur la base d'un matériau impressif, les sujets considèrent que ce qu'ils font pareil est différent ; mais ils le considèrent en se replaçant dans leur espace endogène de référence, à savoir les structures actuelles de la configuration organisationnelle. La réversibilité affecte la perception en fonction de l'espace de transformation. La transformation n'est pas conforme, ce qui signifie que les représentations ne sont pas encore

---

<sup>8</sup> Observation placée comme hypothèse prescriptive dans le corps d'hypothèse de la méthode.



homomorphes (n'ont pas la même forme) à ce stade d'avancement de l'acquisition de connaissances nouvelles. Les sujets sortent en effet de l'espace de projection dès lors que leur réflexion porte sur de la connaissance impressive. La recherche montre que c'est précisément sur la conception de l'espace que les sujets se maintiennent en suspension. Dans l'espace actuel, la transformation de la connaissance semble impossible. Il y a lieu de maintenir en tension le processus jusqu'à obtenir une transformation conforme <sup>(9)</sup>.

Le test de la catégorisation devait être envisagé simultanément, puisqu'il s'agissait de vérifier si les sujets assimilent un nouvel objet <sup>(10)</sup>, l'espace, compte tenu d'objets qui ne changent pas, à savoir les contenus de leur expérience. Nous montrons ci-dessus la déformation de la connaissance en fonction de l'espace puisque les contenus n'apparaissent pas isomorphes selon l'espace de référence. C'est sans doute là une seconde raison qui explique que les sujets se maintiennent en suspension. La transformation dans l'espace implique que la connaissance soit isomorphe. Elle l'est par nature, mais n'est pas perçue comme cela. Les sujets concluent qu'ils vont devoir modifier les contenus de leur expérience pour s'adapter aux contenus de leur concurrents locaux ; ce qu'ils refusent évidemment. La limite ici, est la capacité de conceptualisation des objets par les sujets. La transformation reste réversible tant que les sujets n'ont pas conceptualisé le nouvel espace d'une part, et n'ont pas réalisé le transfert analogique des contenus de leur expérience dans ce nouvel espace. C'est un facteur limitant dans le processus de création de connaissances nouvelles. Il reste maintenant à comprendre ce qui fait que les sujets se replient sur leurs connaissances impressives, tandis qu'ils disposent de tous les éléments intelligibles pour prendre leurs décisions.

#### **4\_Le réglage dans l'articulation entre l'affect et l'intellect**

L'étude en §3 montre que les invariants opératoires ne fonctionnent pas pour certaines catégories de relations, que par conséquent la création de connaissances nouvelles associées aux concepts relationnels est empêchée <sup>(11)</sup>. Cette observation converge avec les études de Vygotski (1985). Elle montre aussi que le sujet est empêché parce qu'il en est resté, dans la théorie piagétienne, au stade de l'*abstraction empirique*, à savoir qu'il ne procède qu'à des abstractions tirées de son activité perceptive. Le sujet n'accède pas au niveau cognitif supérieur, et ne parvient par conséquent pas à ré-organiser sa connaissance. L'adaptation est une impossibilité dans ce cas, sauf à être forcée, soit que le sujet n'est plus aucune ressource alternative et que l'adaptation soit devenue impérative, soit qu'elle soit imposée par un (nouveau) pouvoir fort. On observe toutefois un mouvement des transformations qui s'oppose : Au sein de l'union des coopératives,

---

<sup>9</sup> Résultats de recherche que nous utiliserons pour le calibrage futur de nos missions.

<sup>10</sup> A ce stade d'avancement, le chercheur ne peut pas tester l'accommodation puisque celle-ci n'interviendra que dans le cours de la mise en œuvre du projet coopératif.

<sup>11</sup> Observation positionnée comme hypothèse descriptive dans le corps d'hypothèses de la méthode.

l'opération de transfert du pouvoir à une nouvelle génération est engagée (Bonnet D., 2011), bien que dans cette transition, les dirigeants actuels maintiennent une situation turbulente en recherchant encore des stratégies d'évitement et de diversion. L'accord s'est fait sur la fusion interne des coopératives de base, par paire et en des temps successifs. Mais le regroupement départemental reste une utopie. La création de connaissance nouvelle s'organise dans ce cas par le procédé des "essais-erreurs", consécutifs de la mise en œuvre de stratégies alternatives, permettant d'éviter l'objet et de faire diversion. On observe donc que l'évitement et la diversion ne portent pas sur les mêmes objets. L'évitement est plutôt cognitif, tandis que la diversion est plutôt affective. Leur processus est sans doute indépendant, mais en interaction. Corrélativement, les sujets se maintiennent en homéostasie du changement, ce qui est sans doute une sécurité stratégique dans ce contexte (on ne perd rien, même si on gagne peu), mais révèle aussi la prise de conscience progressive du conflit d'ambivalence consécutif de l'enlèvement historique dans les conservations et les invariances symboliques.

Dans une coopérative voisine, ancienne adhérente de l'union, c'est le mouvement inverse qui s'opère. L'accord de fusion a été renversé par le "vieille garde" qui a repris le pouvoir, auquel le directeur commercial s'est rallié ; le président a démissionné et le directeur général a été licencié. Dans ce contexte, les dirigeants des autres coopératives resteront en suspension, même s'ils savent que dans ce contexte, ils ne franchiront pas eux non plus le "seuil épistémologique" qui les maintient dans l'impasse symbolique et concurrentielle. Ce contexte maintient le court-circuit avec les invariants de transformation. Mais, le conflit d'ambivalence, dont il apparaît alors qu'il siège dans le signifié, empêche la transformation dans l'ordre symbolique, qui est ici la transformation dans le signifiant. Ce serait donc bien dans ce que nous avons défini par le terme de "*schème groupal de signification*" (Bonnet D., 2011) que siège le problème, et qu'il faut donc bien remonter à la relation entre l'intelligence et les affects, plus particulièrement les productions conscientes et inconscientes de la psyché.

Nous ne postulons pas qu'il y ait opposition entre les états et les transformations. Sans doute, le cycle assimilation-accommodation s'accomplit-il selon une progression rudimentaire. Il faut cependant étudier l'hypothèse (explicative) que ce cycle est désorganisé par des opérations de la psyché comportant des annulations et des négations. Nous avons vu au §3 que les opérations de catégorisation au niveau cognitif supérieur ne s'opèrent pas parce que le transfert analogique dans le nouvel espace ne s'opère pas lui-même. Ce qui impose d'observer le travail du négatif (Green, 1993-2011). Il apparaît en effet un refus, clairement verbalisé, d'adaptation des contenus de l'expérience. Les sujets arbitrent en fonction de l'*impressibilité* de leurs connaissances ; par exemple : ils font valoir auprès de leurs clients que la production locale est l'une des meilleures références qualitatives sur le marché national, ce qui est incontestablement juste ; ensemble, ils sont effectivement leader du marché, mais avec seulement moins de 15 % de part de marché, la plus grosse coopérative n'excédant pas 2 % de part

de marché. Ensemble, ils auraient la capacité à mobiliser un budget marketing annuel de 1500 K€ pour financer le développement de leur part de marché. Mais, on observe dans le même temps des opérations de réciprocité ambivalente : Chaque coopérative considère, par exemple, que sa consœur est moins professionnelle en qualité ou en technique de production, et que par conséquent le regroupement départemental va leur faire perdre ce sur quoi ils se différencient. A l'exception d'une coopérative membre de l'union, qui est considérée en effet comme très performante, tant sur le plan de la qualité que de la rémunération du producteur, mais où les sujets indiquent que leur production sera automatiquement dévalorisée (12). L'idée que les productions puissent être valorisées dans de nouvelles catégories de marques commerciales dans le nouvel espace, permettant de mieux valoriser l'adaptation aux exigences du consommateur, qui ne demanderait en première approximation aucun effort autre que de continuer à faire le même travail, leur apparaît suspect ; tout comme les résultats d'analyse ; difficile de croire que ce soit vrai ! L'idée même que cette opération de repositionnement convertit les coûts-performances cachés ne peut être qu'utopique, quand bien même la fusion récente entre deux coopératives membres de l'union montre que tous les producteurs sont bénéficiaires. Aussi avons-nous posé l'hypothèse de l'étude du double jeu du déni et de la dénégation.

L'un des présidents indique d'ailleurs que sa coopérative est positionnée sur des niches, tandis qu'elle commercialise son offre aux mêmes clients et au même prix que ses consœurs. Elle rémunère aussi moins bien ses producteurs, en raison de son niveau de sous activité. Les sujets restent attachés à leurs propres marques commerciales, même si finalement ils commercialisent dans des marques de distributeurs. Le statut de la marque commerciale serait-il dans ce contexte celui d'un objet transitionnel (Winnicott), dont la manipulation rassure, donne le sentiment du contrôle de la situation..., qu'une certaine forme de leadership

---

12 Les meilleurs producteurs, au sein des coopératives qui se considèrent respectivement comme meilleures, disent que leur production sera dévalorisée du fait de l'association avec les coopératives dont ils considèrent que les producteurs sont moins bons d'une façon générale ; sauf exception, un petit nombre de producteurs, dont le président, qui tiennent la coopérative parce qu'ils sont meilleurs. Les meilleurs producteurs des coopératives dont il se dit qu'elles sont les moins bonnes, disent que leur production ne sera pas bien valorisée par ce que les "autres" sont trop sélectifs ; et que ces producteurs sélectifs (le président et membres du CA) ont intérêt à ce que l'organisation ne change pas. Ce raisonnement se détache du principe que déjà, dans chaque coopérative, les producteurs sont rémunérés à la qualité. Nous avons vérifié, statistiquement, pour les coopératives qui nous ont fourni les données, que les distributions de qualité et de rémunération étaient à peu près identiques, sauf sur la rémunération lorsque la coopérative est en sous activité. L'une d'elle clôture ses comptes avec un déficit important, car elle ne pouvait pas répercuter tout le déficit sur la rémunération du producteur. Chaque coopérative a payé dans un intervalle équivalent. Les courbes sont bimodales, les écarts types équivalents, à savoir que l'on peut tirer une moyenne pour les meilleurs et une moyenne pour les moins bons. Cette analyse a contribué à faire des prescriptions pour l'amélioration du professionnalisme des producteurs. D'autre part, les producteurs, y compris membres de l'union des coopératives, considèrent que les commerciaux de l'union vendent à des prix inférieurs, bradent et sont toujours les premiers à casser les prix. Un expert-comptable a été mandaté, et a établi que les prix de vente étaient équivalents.

obsolète se maintient derrière les dispositifs opératoires..., qui n'est pas encore désinvesti et qui ferme l'espace transitionnel, au nom d'une bonne raison qui n'est pas objectivement analysée, à savoir que les clients demandent la marque, tandis que l'on peut observer au rayon que finalement le distributeur présente, voire mélange <sup>(13)</sup>, les produits des différentes origine, y compris espagnole, sur les seuls critères du prix au rayon; c'est-à-dire annule la différenciation.

Nous avons donc des catégories d'opérations qui ne fonctionnent pas, en raison du travail du négatif, correspondant aux opérations d'annulations et de négations, sur lesquelles nous poursuivons nos investigations. Mais, nous avons aussi des opérations "*invertibles*" (Brulhart et Marbach, 1990 : 99) qui ne fonctionnent pas en raison de la fermeture de l'espace. Notre recherche pose l'hypothèse que ces deux catégories d'opérations bloquent la transformation des invariants. L'hypothèse de ce papier (Cf. introduction) est en effet à raccorder à notre hypothèse centrale de recherche, à savoir que le pilotage de la transformation doit se régler sur le pilotage des invariants de transformation.

C'est l'assimilation aux schèmes du sujet qui confère des significations aux objets, rappelle Henriques (1990 : 185) ; mais, rappelle-t-il également, les schèmes restent en principe des sources de signification ignorée du sujet. Il y a là une convergence avec l'hypothèse faite par Freud que le sujet rationnel ignore les motifs de sa rationalité, quand bien même il dispose de ressources pour l'argumenter. Que par conséquent, les productions de la psyché vont être un facteur limitant dans le processus de l'objectivation des formes, donc y compris des aspects figuratifs. Pour les sujets dans cette situation, l'espace de projection est en quelque sorte un "futur antérieur". Le transfert analogique, auquel correspond des morphismes, reste solidaire des formes antérieures de l'espace. Nous identifions que l'invariant de transformation est le *schème épistémophilique*. Il n'est pas possible en effet de dissocier le travail en fonction des schèmes ; mais il est envisageable de progresser de manière ago-antagoniste, en travail à la fois sur les schèmes infralogiques (afférents à l'espace) et sur les schèmes du contenu de l'expérience. Notre recherche doit donc se poursuivre ; nous avons notamment posé l'hypothèse que sa transformation pourrait s'opérer au travers du processus de la *sublimation*. Il s'agit en effet pour les sujets, en regard du marché, mais également d'eux-mêmes, que la transformation apporte un bénéfice narcissique, l'objet de notre recherche-intervention n'étant pas de traiter une éventuelle pathologie ; le transfert

---

<sup>13</sup> Ce que nous avons nous même observé, puisque nous avons tracé la vente des marques, au rayon chez les distributeurs, dans le Languedoc-Roussillon, dans une trentaine d'hypermarchés et de supermarchés couvrant le spectre des différentes enseignes, afin d'avoir des observations factuelles. Le traçage du prix montre d'ailleurs que le distributeur ne répercute pas l'écart de compétitivité entre l'origine espagnole et française (0.30 €/kg), que par conséquent le prix de vente aux consommateurs est beaucoup trop cher, sauf à connaître les techniques de péréquation de prix au rayon. Nous avons pu observer de nombreuses anomalies justifiant le désarroi des producteurs, par exemple le relogement au rayon de produits d'origine espagnole dans des colis de marques françaises.

analogique sera celui du tout, y compris des positions psychiques, dans le nouvel espace de transformation, "*la coopérative qui n'existait pas*", nouveau territoire d'un ordre symbolique qui se recomposera dans cet espace.

## 5\_Conclusion

Cette communication explore la problématique de l'émergence d'une connaissance nouvelle, nécessaire à l'adaptation, dans une situation où le sujet est soumis à un conflit d'ambivalence conduisant celui-ci à élaborer des stratégies maintenant son adaptation en suspension. Le terrain est une recherche-intervention clinique au sein d'un consortium coopératif.

Notre recherche montre comment opère le processus d'équilibration, avec une application dans ce papier relatif à la création de connaissances nouvelles nécessaires à l'adaptation. Nous identifions les moments clés du processus de la transformation dans la chronologie du cycle assimilation-accommodation d'une part, et le diagnostic identifie un *déficit épistémophilique*.

L'anticipation des états du changement, lorsque la transformation passe par un changement dans l'espace, n'est pas commode. Cette anticipation se heurte au clivage des opérations, plus particulièrement dans le registre des opérations "*inversibles*". Ce clivage a contribué historiquement à imprimer, chez une majorité de sujets, des représentations entretenues par l'activité perceptive. Celle-ci comporte des refus de contenus identifiables dans la conscience, dont les propriétés sont impressionnantes. La transformation ne peut pas être pilotée sur la base de ces matériaux. Et nous avons envisagé de poursuivre nos investigations en observant le travail du négatif.

Le cadre théorique et épistémologique mobilisé pour cette recherche permet aux sujets de co-élaborer des connaissances de bonne qualité, dite "connaissance générique", à partir desquelles il apparaît que le dysfonctionnement concerne la catégorisation des contenus relationnels dans l'espace. Les producteurs sont individuellement d'accord sur le regroupement. En présence de l'Autre, par exemple le chercheur qui recentre l'activité cognitive sur les aspects opératoires en les faisant travailler sur des matériaux de bonne qualité, les sujets parviennent à co-construire le projet coopératif du regroupement. Livrés à eux-mêmes, ils tombent de nouveaux collectivement en désaccord, au stade actuel d'avancement.

Lorsque les opérations de catégorisation ne sont pas activées, par l'intervenant notamment, les sujets se replient sur les aspects figuratifs de leurs connaissances. Cela ne signifie pas que le processus de la transformation ne tend pas vers un niveau cognitif supérieur à atteindre, mais il progresse de façon rudimentaire. Sur le plan stratégique, le problème est que le rythme chrono-biologique de cette progression n'est pas compatible avec l'effondrement de la situation financière des entreprises. Les investigations restent à poursuivre, et le papier propose à cet égard un certain nombre d'axes de recherche.

Locuteurs & Phrases Témoins	<p style="text-align: center;"><b>Annexe</b>  <b>Tableau n° 2 : Extrait d'une sélection d'énoncés pour l'évaluation du</b>  <b>Schéma Groupal de Signification</b>  <b>Thème : Regroupement Commercial</b></p>
SZ 11	Le regroupement commercial, je ne vois pas ce que ça va amener en efficience.
SZ 12	A brève échéance, il faudrait arriver à cette coordination commerciale avec les autres OP.
SZ 12	Pour avoir une rentabilité commerciale, on a fait en sorte de globaliser au maximum en production
FB 20	Il y a un historique qui fait qu'il y a de la jalousie
FB 21	Il y a toujours eu un sentiment de suprématie ou d'infériorité des unes par rapport aux autres.
FB 21	Parfois, l'important c'est d'être mieux positionné commercialement que son voisin ; il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant.
FN 24	Il y a une nouvelle génération de directeur ; il faut arriver à passer le cap.
FN 25	L'étude que vous allez faire, je m'en fous. Il vaut mieux être dans un petit chez soi, et ce n'est peut-être pas adapté.
PG 26	Je suis conscient qu'il faudrait un seul président et un seul directeur.
PG 26	J'ai eu du mal à conceptualiser cette organisation. Il faut avoir une offre globale sur le département et trouver le moyen de le prouver. La recherche de plus-values pour les producteurs passe par des transformations tout au long de la filière.
DB 44	Si on se regroupe, les producteurs vont partir ailleurs, dans un endroit sans avenir. Les hommes sont comme cela. Ils sont d'accord pour fusionner, mais il ne faut pas dépenser, ne pas avoir de projet.
JP 49	Il faut préserver l'identité de chacun. Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement, ça me gênerait. Pour ménager les susceptibilités, on ne peut pas présenter un modèle comme cela. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités. Les regroupements, ça fait peur aux gens, car ils ont peur de perdre leur identité. Il faut y aller par les côtés.
OC 72	Je pense qu'il faut se dire que si on veut vraiment avancer, c'est un bureau de vente neuf avec l'intégration des bureaux qui existent. Il faudrait garder une identité au niveau de chaque coopérative et conserver les spécificités.
CG 97	Certains dans la coopérative pensaient que l'union des coopératives, c'était incontournable. On a voulu montrer que ce n'était pas le cas, et qu'on pouvait mieux faire différemment.
CG 98	J'ai peur que l'on soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes, de fierté mal placée. On a tous nos petites idées, et c'est toujours mieux chez soi. Quand on est entre nous, on est convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.
GM 114	Même mon père demandait le rapprochement des coopératives ; c'est urgent maintenant.
EB 144	

MM 155	<p>La coop (x) n'avait qu'une envie ; c'est de bouffer la coop (y). Le problème, c'est que ce sont des gens qui ont créé l'union des coopératives ; mais, quelque part, ils veulent la récréer. Alors qu'elle est leur motivation première, si ce n'est que de <i>bouffer</i> les autres. Les hommes qui sont en place actuellement, je ne peux pas m'asseoir à une table avec des homes qui m'ont planté un couteau dans le dos.</p>
GS 123	<p>Si on veut avoir un rapport de force avec l'Espagne, c'est cause perdue. Nous, on veut garder notre autonomie. Mais, si vous me dites que demain la fusion, c'est + 0,20 €, on peut signer.</p>
DM 118	<p>Les conseils d'administration de chaque coopérative n'ont pas voulu déléguer la commercialisation à l'union des coopératives. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer ce qui est moins bon ; et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de sens.</p> <p>Cela a été un choix du conseil d'administration en 1993/94 de ne pas déléguer la vente à l'union des coopératives, pour un manque de confiance, la crainte que ces personnes-là ne soient pas compétentes... ils étaient un peu assimilés à des fonctionnaires. Déjà, le bureau de vente n'était pas sur les lieux de productions, et on avait un peu l'impression qu'il n'y avait pas la pression des producteurs pour <i>booster</i> la vente. Mais, le problème, c'est qu'on ne pouvait pas en avoir la certitude ; alors, on a préféré avoir sous la main notre commercial.</p>

## Bibliographie

- BION W.R. (1982), *Transformations : Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 2008 p.
- BONNET D. (2007), "Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle", *Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction du Professeur H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 765 p.
- BONNET D. (2008), « L'impact des dispositifs immatériels de pilotage de la transformation dans le développement du potentiel humain au sein des organisations, *Revue Gestion 2000*, n° 1, pp. 61-76.
- BONNET D. (2009), "Le pilotage d'un processus de transformation de la connaissance : Application en Management d'Technologies Organisationnelles", *In Riccio PM et Bonnet D. (2009), Management des technologies Organisationnelles*, Presses des Mines Paris, 352 p.
- BONNET D. (2011), « Penser le changement à partir de la notion de milieu interstitiel : Application en environnement de coopération inter-organisationnelle, *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vo. XVII, n° 43.
- BONNET D. (2011), "Transformer l'invariance de la duplicité : La responsabilité sociale de l'entreprise à l'aune de l'estime de soi", *Revue Resaddersse International*, n° 7, pp.2-30.
- BONNET D. (2011), "Transformer l'invariance de la duplicité : Application à la duplicité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, *Revue Recherche en Sciences de Gestion*, n° 83, pp. 51-67.
- BRULHART C., MARBACH E., (1990), "Les correspondances de parentés", *In Jean Piaget et ali. : Morphismes et catégories ; comparer et transformer*, Inédit, Delachaux & Niestlé, 230 p., pp.99-115.

- DELEUZE G. (1988), *Le Plî : Leibniz et le baroque*, Les Editions de Minuit, 192 p.
- DOLLE J.M. (1977), *De Freud à Piaget : Eléments pour une approche intégrative d'affectivité et de l'intelligence*, Privat, 174 p.
- DOLLE J.M. (1987), *Au-delà de Freud et Piaget : Jalons pour une nouvelle perspective en psychologie*, Privat, 123 p.
- DOLLE J.M. (1999), *Pour comprendre Jean Piaget*, Dunod, 275 p.
- GREEN A. (1993-2011), *Propédeutique : La métapsychologie revisitée*, Champ Vallon, 319 p.
- HENRIQUES G. (1990), "Morphismes et transformations dans les constructions d'invariants", In Jean Piaget et ali. : *Morphismes et catégories ; comparer et transformer*, Inédit, Delachaux & Niestlé, 230 p., pp. 183-208.
- IMBEAULT J. (1989), *L'événement et l'inconscient*, Tryptique, Montréal, 374 p.
- KAES R. (1999), *Les théories psychanalytiques de groupe*, PUF, 128 p.
- KAHN J.F. (1994), *Tout change parce que rien ne change : Introduction à une théorie de l'évolution sociale*, Fayard, 767 p.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1974), « Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases », *Revue Science New Series*, Vol. 185, n° 4157, pp.1124-1131.
- MONTANGERO J. (2001), "Quelques processus de développement des connaissances : adaptation, équilibration et abstraction", In Piaget et les Sciences Cognitives, *Revue Intellectica*, n° 33, pp. 75-97.
- MOUNOUD P. (1971-1972), "Développement des systèmes de représentation et de traitement chez l'enfant", *Bulletin de psychologie*, XXV, 296, 5-7, pp. 261-272.
- LACAN J. (1973), « La schize de l'oeil et du regard », *Le Séminaire Livre XI : Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Ed. du Seuil, pp.65-74.
- LACAN J. (1966), « Fonction et champ de la parole et du langage en psychanalyse », In *Ecrits*, Editions du Seuil, 896 p.
- LACAN J. (1981), *Le Séminaire, Livre II « Les psychoses »*, Editions du Seuil, 276 p.
- LACAN J. (2006), *Le séminaire Livre XVI : D'un Autre à l'autre*, Editions du Seuil, 430 p.
- LARUE\_TONDEUR J. (2009), "Ambivalence et énantiosémie", *Thèse de Doctorat en Sciences du Langage*, sous la direction de M. Arrivé, 356 p.
- PERROUX F. (1970), « Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie », *Conférence à l'Institut d'Histoire des Sciences de la Sorbonne*, sous la présidence de Simone Bachelard et Georges Canguilhem, 1970, *Revue Economie & Sociétés*, ISMEA, n°26, Série M, Décembre 1970, pp. 2255-2307.
- PIAGET J. (1964), « Le développement mental chez l'enfant », In Piaget J., *Six études de psychologie*, Gonthier, 189 p., pp. 9-86.
- PIAGET J., (1953-54, 1966), « Les relations entre l'intelligence et l'affectivité dans le développement de l'enfant et de l'adolescent », *Cours à la Sorbonne*, Inédit Fondation J.Piaget, 195 p.
- ([http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/ModuleFJP001/index\\_gen\\_page.php?IDPAGE=312&IDMODULE=72](http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/ModuleFJP001/index_gen_page.php?IDPAGE=312&IDMODULE=72))



- PIAGET J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, 128 p.
- PIAGET J. (2000), *Le jugement moral chez l'enfant*, PUF, 344 p.
- SAVALL H. (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>e</sup>, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.
- SAVALL H. (1989), *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*, Préface de J. Delors, Avant-Propos du Pr. A. Bienaymé, *Economica*, 275 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995a), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix du Management stratégique de Harvard-L'Expansion, Préface de M.A. Lanselle, Avant-Propos de J.M. Doublet, *Economica*, 405 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995b), *Ingénierie stratégique du réseau*, *Economica*, 517 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe* ; Préface du Pr. D.Boje (Usa), *Economica*, 432 p.
- SAVALL H., ZARDET V., (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, *Economica*, 195 p.
- SIMONDON G., (199), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 336 p.
- SIMONDON G., (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, 571 p.
- TRAN-HONG (1992), *Stades et concept de stade de développement de l'enfant dans la psychologie contemporaine*, Vrin, 11<sup>e</sup> tirage, 455 p.
- VYGOTSKI L.S, PIAGET J. (1985), *Pensée et langage*, Messidor-Scanéditions, 419 p.
- WEIL-BARAIS A. (1993), *L'homme cognitif*, PUF, 600 p.