

I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

Résistance et Résilience De l'ambiguïté à la controverse ?



[En Mince Fleur Lys De - Photo gratuite sur Pixabay](#)

Emmanuel Diet (Dir.)
Daniel Bonnet

Revue

Psychanalyse
&
Management

N° 14/2019

Collection Éditions Académiques

Édition
Institut Psychanalyse & Management

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
Siret : 41891428900024 – APE 913^E
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration
Institut Psychanalyse & Management
377, chemin du Fesc
34400 Saint-Just (Lunel) (France)
06 07 34 26 92
bonnet.daniel@orange.fr

Abonnement
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture
Source : [Iris Mauve Fleur Lys De - Photo gratuite sur Pixabay](#)

Série Éditoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2272-4729
ISBN : 978-2-9574955-6-6
Dépôt légal : Juillet 2023

Achévé d'imprimer en 2023 – Lattes (France)
N^o d'impression :
AGL Imprimeur
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2023
Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par
quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite
de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause

Revue

Psychanalyse & Management

N° 14 / 2019

Résistance et Résilience De l'ambiguïté à la controverse ?

Emmanuel DIET (*Dir.*)

Daniel BONNET

NB : Ce n° thématique dans la série académique avait été envisagé à l'automne 2018 pour une publication en fin d'année 2020, après notre colloque de novembre 2019. Les événements de l'année 2020 n'ont pas permis sa publication en raison des contraintes consécutives à la situation sanitaire et aux charges de travail au sein des institutions d'enseignement et de recherche. Nous avons maintenu la publication. Elle a été reprogrammée ce qui a permis d'intégrer des propositions d'articles soumis ultérieurement.

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

ÉDITEUR : Institut Psychanalyse & Management	
COMITÉ ÉDITORIAL	
Directeur de la publication	
Daniel Bonnet	ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	
Isabelle Barth Thibault de Swarte	Professeur des Universités, Université de Strasbourg Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scientifique	
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	
Patricia David Patrick Haim Emmanuel Diet	Professeur émérite, Université Catholique de Lyon Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES Psychologue, Psychanalyste
Comité de lecture	
Daniel Bonnet Georges Botet Patricia David Emmanuel Diet Dominique Drillon Yvon Pesqueux Annick Schott	Docteur en sciences de gestion, HDR Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	
Annick Schott Hubert Landier	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne Docteur honoris causa de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth Marc Bonnet Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Jean-Marie Dolle (†) Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Bernard Guillon Rym Hachana Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte Nathalie Tessier Lise Vieira Zahir Yanat Véronique Zardet	Professeur des Universités, Université de Strasbourg Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Business School School Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution Professeur HDR, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie) Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences 5CH DR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne Professeur, ISTECH, Paris Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (bonnet.daniel@orange.fr). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Sont soumis uniquement à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

NORMES DE PUBLICATION

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).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite – Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite – Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule – Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule – Pas de 3^o niveau de sous-titre – Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page – Tableaux, figures, encadrés : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

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 > 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 : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration », dans BARTH I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 110-194, 238 p.

LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation.... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

SOMMAIRE

Daniel Bonnet : Éditorial <i>Résistance & Résilience dans l'emprise de paradigmes de pensée toxique</i>	11
Emmanuel Diet : Préface <i>Crise, transformation, défenses, résistance au changement et résilience organisationnelle</i>	13
CONTRIBUTIONS (auteurs, résumés)	15
DOSSIER THEMATIQUE	21
Emmanuel Diet <i>Changer la pensée pour penser le changement au temps de l'effondrement</i>	23
Jean-Jacques Pluchart <i>Une lecture philosophique de la révolution bancaire</i>	39
Daniel Bonnet <i>L'épistémè du constructivisme générique. Un cadre pour promouvoir une clinique de l'intervention en management des organisations</i>	59
Yvon Pesqueux <i>Le Care : au-delà de l'idéologie du care – une philosophie focalisée sur l'attention</i>	75
Jean-Luc Prades <i>L'humanité diminuée par mauvais temps de la Covid-19. Coronavirus, numérisation, démocratie et socio-psychanalyse</i>	105
Daniel Bonnet <i>Résilience & Sublimation. Transformation. Approche énantologique. Quelles implications pour le management et pour la conduite du changement ?</i>	147
Marc Bonnet et Frantz Datry <i>Exemple de transformation du comportement des acteurs au travers du dispositif de recherche-intervention : Cas d'une intervention socio-économique dans un bloc opératoire d'un hôpital général</i>	205
Hubert Landier <i>Messire François et le loup de Gubbio</i>	223
Henri Savall et Véronique Zardet <i>Approche socio-économique du comportement des acteurs dans les organisations en transformation</i>	239
Emmanuel Diet <i>Interpréter. Prolégomènes épistémologiques</i>	285
ÉPILOGUE	317
CONCLUSION	319
PUBLICATIONS de l'I.P.&M	322

Résistance & Résilience dans l'emprise de paradigmes de pensée toxique

Le processus de la résistance recouvre des acceptions très différentes selon les disciplines scientifiques. En management des organisations, la résistance est couramment évoquée à propos du comportement éponyme des acteurs – individus, groupes – lorsqu'ils sont confrontés à la mise en œuvre de changements fonctionnels, organisationnels ou/et stratégiques qui ne rencontrent pas, peu ou prou, leur assentiment ou leur consentement. Ils s'opposent passivement ou activement à la mise en œuvre des projets. Les travaux de recherche sont abondants. Ils s'inscrivent le plus souvent dans un cadre qui est celui des techniques du management. Cependant, les managers sont le plus souvent embarrassés pour faire-face lorsqu'ils n'obtiennent pas l'adhésion et l'engagement des acteurs lorsqu'ils sont les sujets de la résistance.

Aussi, de nouvelles approches se sont récemment développées sur la thématique de la résilience. L'acception est diversement définie, mais elle renvoie de toute façon à son synonyme, la résistance. Le concept de résilience désigne une capacité des acteurs à rebondir lorsqu'ils sont confrontés à des épreuves peu ou prou violentes et traumatiques. Son usage est désormais étendu largement au pilotage de transformations au sein des organisations. Précisément, dans ces situations, le sujet entre en résistance. Et la solution proposée pour entrer en résilience peut elle-même être source d'anxiété et d'angoisse. La définition respective des concepts de résistance et de résilience se borne dans la servitude épistémologique des recherches scientifiques. L'idée même de manager la résistance et la résilience apparaît incongrue. L'intervention relève en effet d'une clinique. Il n'existe pas deux situations distinctes qui opposent schématiquement la résistance et la résilience. Résistance et résilience fonctionnent en conjonctions d'opposés dans leur unité opératoire. C'est dans cette unité opératoire qu'il faut saisir la connaissance scientifique.

L'ouvrage qui vous est proposé, dont l'Institut Psychanalyse & Management (I.P&M) a confié la direction à Emmanuel Diet, vise à éclairer l'impact de cette servitude sur la base des connaissances à mobiliser pour démystifier la poncivité redondante des cadres et des dispositifs de management de la résistance ou de la résilience. Ces deux notions ne sont que des concepts, à savoir des abstractions. Intervenir sur des abstractions qui ne s'inscrivent pas dans les paradigmes de l'opératoire relève de la chimère.

En psychanalyse, la résistance est fondamentalement associée au transfert et au refoulement (S. Freud, 1904)¹. Le refoulement est un mécanisme de défense inconscient, mais il ne neutralise pas la pulsion dont le sujet ne fait que se

¹ Freud S. [2004 (1904)], *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Payot, 208 p.

défendre inconsciemment et qui l'empêche consécutivement d'accéder à la conscience. Toutes interventions managériales ne peuvent faire mieux que laisser un reste ou un résidu de frustrations, d'insatisfactions dans l'inconscient, quel qu'il fût dénommé, individuel, groupal ou collectif. Le mieux est que les organisations mettent en œuvre un management respectueux de la dignité des acteurs, toujours cohérent sur les temps longs. Ce qui relève de l'éthique et d'une vraie réforme à envisager des missions des organisations dans la société, particulièrement des entreprises – ce qui relève de la justice sociale. Or, c'est précisément parce que cette perspective est le sujet d'un déni dans le champ économique, dans toutes les sociétés du monde et au travers des civilisations et des politiques, que l'avalissement du sujet de l'inconscient prévaut. Or, il est possible de faire mieux, tel que les articles proposés dans cet ouvrage le montrent. Dès lors, l'humain serait mieux à même d'orienter le rapport entre la pulsion et le désir, ceci sur la base de paradigmes de pensée du développement humain favorisant la compatibilité entre l'économique et le social (H. Savall, 1975 ; H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004). L'assujettissement de la vie humaine au développement de l'économie industrielle, marchande et désormais digitalisée, ne peut être une fin en soi. À dessein pour comprendre la signification de ce rapport entre la pulsion et le désir. Au regard de leurs acceptions respectives en psychanalyse, le désir vise un fantasme et les désirs visent des objets. Aussi, Résistance & Résilience apparaissent par trop articulées dans l'emprise de la servitude de paradigmes de pensée toxique pour le développement humain.

C'est largement l'orientation qui prévaut avec le développement généralisé de l'économie digitale et de la transformation numérique ; celles-ci abrègent ainsi le développement de la solidarité entre les humains, le collectif et l'économie des communs. Avec la transformation numérique, l'orientation de l'économie et de la gestion est plus encore que jamais orientée vers la satisfaction des désirs, qui sont les nouveaux vecteurs du développement économique marchand à l'échelle mondiale. Dès lors en raison de son emprise, il serait bien utile d'en prendre en considération l'impact sur la transformation des fantasmes (le désir) si le lien humain ne se construit plus qu'entre des objets numériques.

Daniel Bonnet
Président de l'I.P&M

PREFACE

Crise, transformation, défenses, résistance au changement et résilience organisationnelle

La pandémie de la coronavirus, révélatrice et accélératrice de l'effondrement en cours dans l'anthropocène, remet radicalement en question l'imaginaire social-historique occidental, interroge la croyance au progrès, la confiance en la science, l'idolâtrie de la technique et le fétichisme numérique. Au moment où les délires transhumanistes, le totalitarisme digital et l'emprise des logiques gestionnaires, consuméristes et individualistes du capitalisme paradoxant prétendent s'imposer comme les solutions aux catastrophes qu'ils engendrent, les organisations essaient de survivre dans un contexte anémique destructeur des valeurs, des principes et des cadres symboliques constitutifs de la culture et garants de l'espace démocratique, du lien social et des échanges intersubjectifs. Dans ce contexte de la mondialisation, l'urgence des transformations et des adaptations nécessaires pour faire face à l'emprise du numérique et à son ambiguïté, exige une analyse clinique et critique des difficultés, des apories et des souffrances qui émergent dans la brutalité des violences sociales, économiques et politiques contemporaines.

La complexité des situations, la gravité des catastrophes en devenir et la répétition des crises qui affectent les entreprises, les organisations, les associations et les institutions sont à l'origine d'acédies, de burn-out et de plus en plus souvent d'autolyses qui ne peuvent sans perversion être réduits à des pathologies individuelles ou à des faiblesses idiosyncrasiques. Les pathologies organisationnelles qui mettent à mal les entreprises et les groupes ont de fait, pour les acteurs, des conséquences négatives dans les registres intrapsychique, intersubjectif et trans-subjectif concernés par leurs pratiques. Les processus de déliaison et de dé-subjectivation technologique, technocratique et bureaucratique, l'infantilisation structurelle, les attaques sur les liens et le sens des pratiques, l'effondrement des cadres et métacadres symboliques, la récusation ou l'impuissance des répondants sont les causes d'un Malêtre généralisé qui laisse les sujets sans secours et sans recours face aux menaces présentes dans la réalité sociale et aux mutations qui s'imposent à eux. Identifier et comprendre la destructivité à l'œuvre et les dynamiques régressives et répressives, les processus inconscients, les dérives pulsionnelles et les mécanismes idéologiques qui aliènent les managers et leurs équipes, engendrent la souffrance au travail et mettent en échec la réalisation de la tâche primaire, c'est, en principe, la finalité des audits, des interventions psychosociales, des groupes de parole, de réflexion et d'analyse de pratique dans les organisations. Le travail de repérage, d'analyse, d'interprétation et d'élaboration des problématiques relationnelles et structurelles est essentiel pour donner sens aux défenses et aux résistances au changement et ouvrir la possibilité d'une éventuelle résilience qui ne soit pas du semblant et de transformations

innovantes. Il s'agit alors de prendre la mesure des conflictualités et des blocages, des systèmes de pouvoir et d'autorité, d'analyser leurs dynamiques et leurs structures, de reconnaître la force du négatif, des alliances inconscientes, des refoulements et des dénis, l'emprise des discours obligés et des logiques de domination, des secrets passés sous silence. Et de rendre à la parole aux sujets, au collectif, à l'histoire et à la complexité dialectique des situations et des pratiques, toute leur importance. Ce qui, bien entendu, ne peut advenir sans traversée de l'angoisse que produit la remise en cause des routines, des attitudes et des habitudes mais aussi, souventes fois, le devoir de résister à l'arbitraire ou à la perversion du pouvoir, au risque du désir et de la vérité, de l'éthique et de la rationalité.

Dans cette perspective, la confrontation des paradigmes, des dispositifs, des expériences et des modèles théoriques, le pluralisme complémentaire des interprétations et ce qu'ils permettent de dialogue et d'ouverture proactive sont, au-delà de rassurantes - et possiblement fallacieuses - espérances de résilience, les moyens de possibles transformations et de créatives innovations. Ce dont témoigne la clinique organisationnelle lorsque le travail du collectif permet d'élaborer les résistances et de sortir des pathologies institutionnelles pour construire un nouvel avenir. Bien entendu, il s'agit là d'un difficile combat dont l'essentielle dimension politique ne peut être passée sous silence.

Face à la complexité et à la gravité des problématiques en cause, à la casse des équipes, des projets, et du sens des pratiques, à l'anomie généralisée productrice d'acédie, de burn-out et destructrice des entreprises, à la souffrance des sujets soumis au cynisme et la brutalité des licenciements nécessaires au maintien des profits des actionnaires et des logiques de l'exploitation de classe, l'indignation, qui demeure nécessaire, ne suffit pas ; l'analyse du marasme et de ses causes exige la confrontation des mises en perspective et des approches critiques, une réflexion multidimensionnelle et dialectique avec des hypothèses proactives permettant d'échapper à la débilite binaire des technologies numériques ou à la niaiserie de la pensée positive... C'est dans cette perspective que prend tout son sens la diversité des contributeurs et la pluralité de leurs styles, de leurs points de vue et de leurs appartenances, car il s'agit ici d'ouvrir à la réflexion un espace innovant et créatif afin de faire face aux défis du présent et de l'avenir.

Emmanuel Diet
Agrégré de Philosophie, Psychologue, Psychanalyste
Analyste de Groupe et d'Institution

APPORTS DES CONTRIBUTIONS

Problémation

Mise en perspective du fil conducteur scientifique de la publication

Emmanuel DIET introduit (voir sa préface) cette publication en soulignant l'exigence d'une analyse clinique et critique des situations en transformations visant à dévoiler les pactes dénégatifs. Cette analyse (1^{er} texte) aurait à organiser la confrontation des paradigmes de pensée, des dispositifs, des expériences et des praxis. La résistance est un symptôme. La résilience est un investissement résistanciel dont l'ambition permet d'évaluer en dynamique la gravité des situations et les opportunités de transformation effective. Sur ce point, l'évaluation de la position du « tiers » chez Emmanuel Diet se différencie nettement de celle de Boris Cyrulnik sur le plan du cadre de référence clinique. Les transformations sont toujours à l'œuvre mais peuvent initialiser et entretenir des biais étayant en fait les transformations idéologiques... si elles n'affectent pas les déterminants inconscients actifs... ce qui impose le positionnement dans un autre lieu qui scrute les errances contre-transférentielles. La résilience ne vient en fait que signaler les obstacles dans l'intrication des liens trans-subjectifs, mais elle n'engendre aucune transformation. Emmanuel Diet l'explique par une suite d'observations. La transformation ne peut émerger que de la mise au travail clinique des sujets (individus, groupes...) dans le registre des incorporats paradigmatiques de la transformation de la pensée. À cet égard, les coûts cachés mesurent l'impact des échecs de la transformation.

Jean-Jacques PLUCHART propose une lecture philosophique de la révolution bancaire. Celle-ci explore la problématique de la contradiction entre le désir de consommation et le besoin d'endettement bancaire. La contradiction caractérise la prégnance d'une conjonction constante de répétition des comportements spéculatifs structurant les rapports constants entre l'économique et le social. Elle souligne les résistances et borne la capacité de résilience. La recherche éclaire donc les limites de la recherche de solutions par les acteurs dès lors qu'ils restent dans la conjonction constante de répétition. « *Tout change parce que rien ne change* » (J. F. Kahn, 1994)¹.

Daniel BONNET propose un article soulignant l'apport fondamentalement innovant de l'épistémologie du constructivisme générique (H. Savall, 1975, 1989 ; H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004)². Cet apport est adressé au

¹ Kahn J. F. [2006 (1994)], *Tout change parce que rien ne change. Introduction à une théorie de l'évolution sociale*, Tome 1, Fayard, 768 p. – Cf. du même auteur : J. F. Kahn (2008), *Où va-t-on ? Comment on y va ? Théorie du changement par recomposition des invariances*, Fayard, 372 p.

² NB : Pour la bibliographie, nous renvoyons le lecteur à l'article des auteurs si la référence bibliographique n'est pas citée en note de bas de page.

management des organisations, mais il traverse en fait toutes les disciplines. L'article établit que la résistance et la capacité de résilience sont à explorer dans les liens d'injonctions réciproques dans le champ de recherche des idéologies épistémiques et de la servitude des épistémès. La transformation, pour convertir, impose une révolution dans l'évolution des paradigmes et des référentiels de la recherche scientifique en management des organisations.

Yvon PESQUEUX soumet à la délibération l'article suivant : « Le care : au-delà de l'idéologie du care – une philosophie focalisée sur l'attention ». Le concept de l'attention est mobilisé dans un registre convergent entre la philosophie et la psychologie³. L'attention est une faculté mentale qui organise la réflexion et la délibération. L'attention est une substructure du *care*. L'approche philosophique repose sur le repérage des constantes opérants dans les matrices idéologiques de la pensée, des discours, particulièrement en situation de confrontations. Les idéologies façonnent des biais. L'article questionne aussi les limites si l'attention se focalise dans le registre de la Raison Utilitaire. Yvon Pesqueux insiste sur la nécessité de se dégager des paradigmes organisant la réflexion et la délibération sur des modes de pensée conditionnée, à cet égard de dépasser les préjugés théoriques institués par les normalisations théoriques, méthodologiques et praxéologiques.

Jean Luc PRADES propose un article sur le thème de « L'humanité diminuée par mauvais temps de la Covid-19. Coronavirus, numérisation, démocratie et socio-psychanalyse ». L'article suggère de questionner la capacité des membres d'une population à penser et à faire par eux-mêmes dans un contexte - en l'espèce de pandémie mondialisée et/ou de crises chroniques, ou encore en situation d'incertitude radicale et d'indétermination généralisée. Les dispositions adoptées par les institutions ont visé à faire en sorte que les populations s'adaptent et se soumettent, au prix du délitement des relations humaines, par un recours massif aux moyens digitaux et numériques, en violation de toutes les règles de droit. Le traitement des populations conduit à dissimuler tout questionnement sur la pertinence de la qualité des systèmes de santé à l'échelle planétaire, y compris pour des pays développés et démocratiques. Paradoxalement dans ce contexte, si les populations se soumettent pour résister, elles facilitent le développement généralisé des moyens technologiques permettant d'accélérer les développements économiques et leur contrôle social, ainsi que la division des relations humaines *de sujet à sujet*, de sorte que s'institue une régression psychosociale à l'échelle planétaire... Jean Luc Prades y voit l'avènement d'une nouvelle anthropologie du sujet...

Daniel BONNET propose un second article : « Résilience et Sublimation. Transformations. Approche énantologique. Quelles implications pour le management et pour la conduite du changement au sein des organisations ». Cet article pose un point d'étape thématique sur une recherche longitudinale. Ce point d'étape explore la relation entre la

³ La psychanalyse a concentré ses travaux sur le concept de l'attention flottante.

résistance, la résilience et la sublimation dans un cadre expérimental dénommé l'approche énantiologique. Dans ce cadre, l'observation scientifique se focalise sur les liens en conjonctions d'opposés qui étaient la formation des matrices de la transformation. Si le développement de la recherche sur la base du concept de la résilience fait école désormais en sciences du management, la relation entre la résistance et la résilience n'est pas correctement établie. La sublimation quant à elle reste un point aveugle de la recherche dans cette discipline. Elle est le plus souvent référée au subliminal que le management oriente pour créer les amorces inconscientes et attitudinales nécessaires à l'accommodation des comportements.

Marc BONNET et Frantz DATRY proposent un article intitulé « Exemple de transformation du comportement des acteurs au travers du dispositif de recherche-intervention. Cas d'une intervention socio-économique dans un bloc opératoire d'un hôpital général au moyen orient ». Le cadre central de la recherche est le corpus de la théorie socio-économique des organisations. La recherche-intervention mobilise des apports et des éclairages de la psychothérapie institutionnelle en périphérie. La recherche montre que la conduite du changement dans le paradigme socio-économique de la transformation, soutenue par des apports de la psychanalyse, permet d'obtenir des résultats d'amélioration pertinente, durable et mesurable, de la qualité du fonctionnement et du management dès lors que la transformation est envisagée dans le cadre d'une approche clinique instituée par son dispositif. Les coûts cachés produits par les dysfonctionnements mesurent à cet égard le négatif des comportements humains. Les acteurs construisent le projet socio-économique collectivement en impliquant tous les membres aux différents niveaux d'échelle, dans le cadre du dispositif mis en œuvre sous l'égide d'un intervenant ou d'une équipe d'intervention en position clinique.

Hubert LANDIER propose un article, « Messire François et le loup de Gubbio », questionnant la pertinence des paradigmes lorsqu'ils prétendent « régler les problèmes sans pour autant envisager de renoncer aux certitudes ». Rappelons que la *disputatio*, en son principe, prescrit un débat organisé selon un protocole d'essence dialectique. L'article d'Hubert Landier propose plusieurs attracteurs de questionnement, non exhaustifs : Le rapport à l'altérité, le rapport au langage humain et non humain, le rapport au « tiers », particulièrement au « tiers inclus », la place effective de la médiation et de la négociation... etc. Il doit résulter de la *disputatio* un débat solidement argumenté permettant appréhender des réalités, prémisses pour tomber d'accord sur des solutions de traitement efficace des problèmes. La recherche questionne la pertinence des postures se référant au « tiers inclus » en l'absence de dispositif approprié à cet égard, ou/et des adossements *épistémiques* faiblement argumentés dans la recherche en management... ainsi que la fragilité de la discussion de résultats de recherche présentés comme solides alors qu'ils se révèlent en fait éphémères.

Reprenons quelques bribes de l'article proposé par **Henri SAVALL** et **Véronique ZARDET** qui mesure l'importance du changement de paradigme à envisager par des transformations en extension. « La crise actuelle, liée à la

situation sanitaire dénommée Covid 19, est un simple révélateur des crises sous-jacentes qui couvent, ici et là, dans notre environnement politique, économique et social... [l'évolution du capitalisme] a fait l'objet d'une critique radicale du grand économiste espagnol Germán Bernácer en 1922 » (Robertson, 1940 ; Bernácer, 1945, 1956 ; Savall, 1973, 1975, 2013, 2018). Les travaux dans le courant de l'approche socio-économique ont proposé un changement de paradigme sous la désignation de « Capitalisme Socialement Responsable » (H. Savall, M. Péron, V. Zardet, M. Bonnet, 2015, 2017) afin de distinguer « le bon grain de l'ivraie » et de clarifier ainsi le concept flou de capitalisme.

Outre l'analyse dans le champ de l'économie politique qui est mise en perspective par ces quelques bribes (*supra*), l'article explicite la genèse du courant de l'approche socio-économique, rénovateur de la pensée tant en sciences économiques qu'en sciences de gestion, et en présente ses incorporats fondationnels. La pensée rénovatrice d'Henri Savall trouve sa source dans les travaux de Germán Bernácer - grand oublié de la communauté des économistes - citons également François Perroux et l'épistémologue Jean Piaget⁴. L'article fournit les incorporats fondateurs d'un ensemble épistémologique intégré. Soulignons que l'économie politique n'a pas fait sa métamorphose... nonobstant les progrès de la recherche scientifique...

Le second article d'**Emmanuel DIET** conclut à l'aune des apports de la psychanalyse scientifique. Dès l'origine de ses recherches, Emmanuel Diet a envisagé le positionnement de ces travaux dans une perspective sociale-historique, laquelle permettent de rendre compte de la résistance et de l'oubli institutionnel dans le champ de l'économie politique et dans le champ étendu des institutions, d'où un questionnement avancé dans le champ des *épistémés* qui se heurte à la poncivité des ancrages historiques. L'article proposé s'intitule « Interpréter. Prolégomènes épistémologiques ».

Les travaux d'Emmanuel Diet proposent une perspective pour le fonctionnement et le management des organisations et des institutions, forts de près de cinquante années de recherches concrètes dans les organisations. Emmanuel Diet pose le principe d'une troisième topique dans le lien, et de l'articulation du transfert dans ce lien.

Pour accéder à la connaissance de la résistance et plus encore de la résilience, c'est la connaissance du transfert et du contre-transfert qui est essentielle pour le psychanalyste. Emmanuel Diet développe dès lors une théorie de la relation d'objet dans le lien des conjonctions d'opposés, entre résistance et ... non pas la résilience, mais les rapports aux mécanismes de défense matures et immatures.

⁴ SAVALL H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII^e Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI^o, n^o 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.

Emmanuel Diet progresse en proposant une suite de stades d'observations à visée pédagogique. L'interprétation pose la problématique des interdits et de l'incestuel qui habite à cet égard la critique des rapports entre management et psychanalyse. Mais les apports de la psychanalyse ne sont effectifs pour le management que s'ils contribuent au traitement des vrais problèmes, et si les sujets du groupe sont effectivement mis au travail dans des dispositifs appropriés. Emmanuel Diet pose à cet égard la nécessité d'un travail dans le registre de l'inter-transfert au sein des groupes et des organisations, ceci en prenant bien en considération la réflexion sur la pertinence des transformations effectives. Aussi l'article d'Emmanuel Diet problématise le fil conducteur des recherches retenues pour cet ouvrage, à savoir la problématique de l'interprétation... et le travail groupal dans ce registre.

Dossier Thématique

Changer la pensée pour penser le changement au temps de l'effondrement

Emmanuel DIET

Agrégé de Philosophie, Psychologue, Psychanalyste, Analyste de Groupe et d'Institution

Qu'on le reconnaisse ou qu'on le dénie, nous vivons aujourd'hui un effondrement civilisationnel possiblement légal, la conjonction des crises affectant tous les registres et tous les domaines de la vie sociale, culturelle et économique. Depuis l'avènement de la révolution conservatrice, du capitalisme financier, de la mondialisation libérale - et des réactions totalitaires et obscurantistes qu'elle engendre - mais aussi l'avènement de l'impérialisme digital, la situation de l'humanité est objectivement apocalyptique. Car ce terme religieux désigne non seulement l'écroulement de l'institué et le dévoilement, à la fin des temps, de ce qui demeurait caché, mais aussi la possibilité de comprendre et juger, en connaissance de cause, le sens et la valeur des actes et des événements, autrement dit, la vérité. La catastrophe peut ainsi être une chance de transformation et de résilience. Encore faut-il avoir pris la mesure de la gravité de la situation, et s'investir dans l'urgence de penser et analyser le comment et surtout le pourquoi du désastre constaté.

Philosophe de formation initiale, psychologue, psychanalyste clinicien, formateur universitaire et responsable institutionnel dans le champ pédagogique et médico-psycho-social, praticien de l'analyse et de l'intervention institutionnelles, c'est à partir d'une expérience clinique d'une quarantaine d'années que s'est élaborée la réflexion sur la problématique des méconnaissances structurelles présentes dans les organisations et l'ambiguïté de l'invocation de la « résilience », lorsque, à la différence de B. Cyrulnik, on méconnaît la fonction du tiers qui la rend possible. Dès l'origine, mon attention s'est trouvée mobilisée par la complexité des interactions entre la psyché dans sa dimension inconsciente, la dimension groupale de l'intersubjectivité dans les organisations et la dimension du politique : la question de l'aliénation, notamment dans les relations de travail, et la souffrance psychique, acédie et burn-out, telle qu'elle s'est développée dans les logiques ultralibérales et l'introduction des méthodologies sectaires comme références et structures du management, m'ont amené à m'investir dans l'analyse des processus et mécanismes de l'emprise dans les entreprises et le service public. Et à questionner les dérives, les déformations, les contre-sens et les faux-sens, les passés sous silence et les méconnaissances présents dans l'interprétation des faits, des situations, des événements et des comportements lorsque l'on s'en tient au manifeste. Et c'est à partir de mon travail de thèse sur l'aliénation

sectaire, sous la direction de René Kaës mais aussi de ma collaboration avec les organisations publiques (Miviludes, commission parlementaire) et associatives privées (ADFI) d'analyse et de soutien aux victimes des systèmes d'emprise, que j'en suis venu à interroger les avatars du management dans leurs dimensions idéologique et anthropologique. C'est dans cette perspective que la question des apories qui affectent les procédures, l'évaluation et les gouvernances, pathologisent les fonctionnements organisationnels et maltraitent les sujets intéresse le clinicien.

Aux radicalisations des emprises sectaires, qu'elles s'affirment dans le fanatisme « religieux », les exigences de l'excellence managériale, les contraintes de l'ordre entrepreneurial ou le totalitarisme numérique, la pensée critique doit opposer non seulement une légitime revendication éthique au service des sujets, mais aussi une exigence de rationalité et de différenciation symbolique pour lutter contre les séductions régressives qui s'imposent au nom d'un prétendu réalisme et d'utopies pléonexiques. La question des biais ou des effets pervers, loin de se limiter à la prétendue neutralité de la dimension cognitive ou épistémologique, est aussi et essentiellement une question éthique et idéologique. Et l'on doit se demander en quoi et de quoi l'on dévie et qui nomme le biais, au nom de quoi ou de qui, comment et pourquoi. Face aux catastrophes humaines et sociales engendrées par la technostucture et la contextualité idéologique libérale, c'est l'échec d'un système qu'il s'agit désormais de penser. C'est dans la référence à l'éthique de la subjectivation que la discipline psychanalytique, étayée sur l'expérience clinique et l'exploration de l'inconscient dans la psyché individuelle, les groupes et les organisations, peut légitimement interroger les modèles et les structures des pratiques managériales au regard de leurs conséquences pour les sujets qui s'y trouvent assujettis.

Il faut ici lever de possibles ambiguïtés. La discipline psychanalytique n'a pas plus vocation à s'inféoder de manière utilitariste à une « amélioration » du management qu'à se mettre au service de la psychiatrie ou de l'ordre social, ni d'ailleurs à se mobiliser de manière naïvement militante dans une critique idéologique de l'ordre dominant. Car, bien plus radicalement, il s'agit de permettre, autant qu'il est possible, pour qu'ils puissent éventuellement être transformés, l'émergence des déterminants inconscients, qui, dans leur complexité et leur ambivalence, soutiennent, structurent, traversent, définissent et transforment les situations, les pratiques, les comportements, les ressentis et les représentations des sujets en situation, définissent et déterminent la perversion sociétale et organisationnelle (E. Enriquez, J.P. Lebrun). Et ce, jusque dans les processus de connaissance, de prise de décision ou d'évaluation.

Les affects et les fantasmes, les résistances et les défenses, les refoulements et les dénis sont de faits actifs dans la vie organisationnelle et viennent instituer, déformer et transformer la définition de la réalité et l'appréciation des situations et des relations à explorer ou transformer. L'investissement subjectif, fantasmatique et idéologique, tel que modelé par les incorporats primaires et

secondaires (G. Devereux, J. C. Rouchy, E. Diet), est toujours premier par rapport à l'analyse, et la projection est toujours à l'origine des possibles pensées. Au quotidien, les enjeux narcissiques, libidinaux et agressifs constituent la réalité des liens, et c'est à eux que le management, en toute méconnaissance ou par déni volontaire, doit ses réussites et ses échecs, et non dans l'économie de ses logiques opératoires, aussi subtiles ou rationnelles qu'elles puissent apparaître. Au premier abord tout au moins.

L'évitement de toute interrogation systémique ou politique sera à l'origine de psychologisations moralisantes et destructrices accusant les individus afin de ne pas questionner le contexte, ses logiques et son histoire... Nous savons désormais que l'art du harcèlement persécutif n'est pas un privilège des Etats totalitaires mais que les grandes entreprises de nos démocraties libérales, notamment instruites par les méthodologies sectaires d'origine états-unienne, savent et peuvent tout aussi bien détruire les individus ou les groupes qui s'opposent à leurs projets, résistent à leur emprise, dénoncent leurs pratiques criminelles...

Mais le psychanalyste, soucieux d'éthique et non de morale, n'est ni un gourou, ni un inquisiteur, ni un prescripteur, ni un organisateur messianique : il laisse à chacun sa place, sa parole, sa compétence et sa responsabilité et propose son écoute et son accompagnement à qui les demande, d'un lieu autre que celui des interactions quotidiennes dans la paradoxalité d'une présence contenant mais distanciée. Comme le Dieu à Delphes, il ne formule (*legei*) ni ne cache (*kruptei*) mais il signifie et désigne (*semainei*) : il fait signe et sens, déconstruit l'imaginaire, évoque le réel et travaille à faire advenir le symbolique. Mais toujours dans l'incomplétude d'une impossible totalisation. Et ceci dans l'incertitude angoissante des relations intersubjectives en devenir et le risque du contre-transfert dans ses errances et ses fulgurances (H. Searles). C'est ici que la position psychanalytique, dans le renoncement à la toute-puissance et l'ouverture à l'altérité et à la complexité dans le lien, s'oppose radicalement au fantasme managérial d'une maîtrise et d'une emprise sans faille, conflit ni raté dans lequel se déploie silencieusement l'économie d'une haine impensée.

Observation 1

L'effondrement des ponts ou des immeubles, le déraillement des trains, ou l'écrasement des avions, le naufrage des navires, et, bien sûr, les accidents ou les suicides au travail sont toujours mécaniquement rapportés à l'erreur ou à la pathologie humaine sans aucune mise en cause des contextualités sociales, économiques et managériales qui sont à l'origine de leur survenue... Et le malade meurt dans le couloir des urgences, s'indignent les médias, du fait de la négligence de l'aide-soignante, non de la suppression des lits et des postes conformément aux logiques comptables qui se sont imposées jusque dans le « care » ... Les acteurs en difficulté pour des raisons structurelles sont ainsi désignés comme les responsables des destructions agies dans et par le management opératoire, la barbarie procédurale et les logiques de la

technostructure. Et la répétition des transgressions, des violences et des dénis présents dans l'organisation et qui font retour dans la crise actuelle demeure systématiquement méconnue...

C'est pourquoi, sauf à sombrer dans de très mondaines impostures et d'improbables acrobaties sophistiquées, le recours aux signifiants, aux formules et aux modèles théoriques de la psychanalyse exige une ferme définition du paradigme freudien et de ses exigences épistémiques, mais aussi éthiques et déontologiques et, fût-elle implicite, ou dans le mi-dire, une référence fondatrice dans la clinique du lien transférentiel. C'est-à-dire, d'abord, la référence fondatrice à la psychosexualité, à la dynamique et l'économie libidinales. Mais aussi la reconnaissance des violences et des traumatismes qui, dans la réalité sociale et économique, viennent affecter les sujets dans l'accomplissement de leur tâche et leur capacité de pensée, d'analyse et de résistance.

La discipline psychanalytique, telle que créée par S. Freud et développée par ses successeurs dans la multiplicité de leurs appartenances culturelles et la diversité de leurs pratiques se définit par des invariants structuraux (V. Granoff) définissant son identité épistémique dans l'articulation entre rationalité scientifique, ancrage dans la culture et convocation des grands mythes anthropologiques - essentiellement bibliques, grecs et occidentaux. L'abandon d'une de ces dimensions ou la fétichisation de l'une d'entre elles au détriment des autres signifie l'abandon du paradigme freudien. Ainsi l'idéalisation du vertex scientifique aboutit au formalisme piagétien ou cognitiviste, la fétichisation du social chez Reich ou Adler efface l'individualité subjective, la construction imaginaire d'un prétendu inconscient collectif et de ses archétypes, œuvre en son temps du nazi K.G. Jung et désormais véhiculée dans les délires du nouveau management « New-Age », détruisent la pensée critique dans un souriant obscurantisme à prétention humaniste. Dans tous les cas, l'imposture intellectuelle est patente, les finalités idéologiques et les logiques défensives et cryptomiques évidentes...

Dans toutes ces dérives et ces impostures, les référents et les organisateurs de la théorie psychanalytique sont récusés au profit de normativités adaptatives niant toute complexité dialectique dans la vie psychique et les organisations humaines.

On dénie :

- La réalité pulsionnelle-sexuelle de l'inconscient, et son origine infantile, la dynamique libidinale, sa complexité et ses conflictualités mais aussi l'importance du négatif, de l'agressivité et de la haine, des forces de déliaison de la pulsion de mort (Todestrieb).
- Le rôle structurant de l'organisateur œdipien, mais aussi de la réalité psychique archaïque, la prégnance des logiques fantasmatiques et des mécanismes défensifs qui soutiennent, infiltrent ou attaquent la pensée consciente.

- L'existence du sujet comme parlêtre incarné et sexué soumis à la castration, mais aussi sujet du groupe, institué par le contrat narcissique (P. Aulagnier), construit dans ses identifications, inscrit dans ses appartenances et les signifiants qui l'identifient (J. Lacan).

- la question centrale de la relation transférentielle et du lien de parole dans le dispositif psychanalytique (R. Gori), mais aussi dans les rencontres sociales, en tant notamment qu'elle permet d'identifier et mettre en travail les différences symboliques (sexes, générations, cultures) présentes dans toute situation clinique, sans oublier ni passer sous silence le rôle inaugural du contre-transfert (J. C. Rouchy) et le rôle instituant des dispositifs de travail et leur contenance.

Observation 2

Il convient ici de remarquer qu'au-delà de son origine médicale (M. Foucault), la clinique qui s'oppose alors à la perspective expérimentale, désigne toute situation de mise en relation intersubjective productrice de sens - ce dernier peut être dénié, méconnu ou refoulé - dans la réalité et les pratiques. Il y a ainsi non seulement une clinique médicale ou psychiatrique, mais aussi une clinique pédagogique, sociologique, du travail, groupale, familiale, interculturelle ou organisationnelle...selon les approches et les champs considérés.

Par ailleurs, il faut autant que nécessaire rappeler que l'inconscient, dans ses différents registres, et singulièrement l'inconscient dynamique et pulsionnel de la psychanalyse, est une donnée anthropologique fondamentale, de la même manière que l'universalité des phénomènes transférentiels s'impose dans toutes les relations humaines et sociales. Tout lien est d'abord transférentiel, pulsionnel et fantasmatique, marqué par la répétition et l'après-coup, porteur et transporteur des traces traumatiques, des secrets et des blessures transgénérationnelles (N. Abraham, M. Torok) ; il se forme, se déforme ou se transforme dans la contextualité qui le suscite, l'accueille où le contient.

Le dialogue analytique et le travail d'élaboration de l'inconscient en émergence, s'ils trouvent à se nourrir de l'amour (mais aussi de la haine !) et de l'humour (mais aussi du sérieux) ne sauraient donc être confondus avec les joyeusetés des dîners en ville ou la composition académique des colloques à la mode. Si les analystes comme les autres humains, doivent accepter chez eux une certaine anormalité (J. Mac Dougall), c'est qu'ils ne sont ni des saints ni des prophètes, mais eux aussi sujets de l'inconscient, porteurs et acteurs depuis leur enfance des organisateurs fantasmatiques et pulsionnels qui structurent leur parole et leur pensée, et construisent leur relation au monde.

Il faut y revenir. Ce qui légitime l'intérêt du psychanalyste pour les organisations et les logiques du management, ce sont les demandes qui lui sont adressées par des sujets en souffrance (burn-out, dépressions, acédie, psychosomatoses...) dans les entreprises, les associations ou le service public. La contextualisation des symptômes, des plaintes ou des revendications exige certes une écoute dite « bienveillante » (?). Mais ce qui est en jeu n'est pas compassion religieuse ou simple bonne volonté éthique : il s'agit en réalité d'un travail psychique d'écoute

et de clinique critique auquel le clinicien aura pu progressivement accéder par l'exploration approfondie dans sa propre analyse des traumatismes, des secrets, des failles, des errances, des erreurs et des fautes qui l'auront constitué comme sujet de l'inconscient, créateur de ses fantasmes et responsable de ses désirs. Ce qu'apporte son expérience et son parcours de formation, c'est la possibilité d'identifier et d'interroger, dans le lien transférentiel à un sujet, un groupe ou une situation, les signifiants, les processus ou mécanismes inconscients à l'œuvre. Sans cette expérience fondatrice, le discours prétendument psychanalytique n'est que le faire semblant d'une parole vide.

Observation 3

Le management contemporain, confronté de plus en plus manifestement aux échecs des anciens modèles autoritaires, des logiques patriarcales, mais aussi aux impasses des gouvernances technocratiques, se transforme, sur le modèle des débilites états-uniennes, en promotion de très incestuelles séductions, les managers du bonheur et les zélotes de la pensée positive offrant aux sujets de la servitude volontaire l'extraordinaire mélange de puritanisme, d'utilitarisme, de philosophie de bazar, de spiritualisme et d'hygiénisme qui garantit la soumission des narcissismes en souffrance aux logiques de la perversion et le développement sans limite des régressions légitimées par les cultures d'entreprise...

Comme le formulait Salomon Resnik, le psychanalyste n'a jamais fini d'apprendre son métier d'analysant pour se mettre à disposition du surgissement du sens, interroger ses ressentis, ses fantasmes et ses dires dans le lien à la parole de l'autre, des autres et de l'ensemble. C'est ce travail d'analyse de ses investissements et son expérience qui spécifient sa position éthique et épistémique et légitime sa présence en retrait et son engagement paradoxal de répondant et de contenant du travail d'identification, d'analyse, d'interprétation et de transformation qu'il accompagne. Mais son attention au sujet, son accueil et son écoute de sa parole singulière, sa capacité à sa passivation dans le lien (H. Searles, A.L. Diet), ne signifient en aucune manière la complaisance pour les agirs pervers ou psychopathiques ou son adhésion aux délires contemporains, fussent-ils légitimés par le droit, l'idéologie dominante et l'imaginaire social.

Dans ce registre, et notamment à partir de ce que les dispositifs de la psychanalyse en extension (R. Kaës), dans son articulation de l'intrapsychique, de l'inter- et du trans-subjectif, permettent de repérer et d'identifier des émergences de l'inconscient ; et en référence au principe de réalité, il s'agit de nommer pour ce qu'ils sont des faits les discours et les agirs pervers ou délirants qui aliènent les sujets, détruisent les groupes, mettent à mal les organisations et menacent la civilisation (D.R. Dufour, R. Gori, J.P. Lebrun). Y compris lorsqu'ils se présentent dans la séduction mortifère des doctrines à la mode... Il s'agit donc, contre l'emprise des cryptomes (E. Diet) et les évidences frelatées de la doxa (A.L. Diet), dans l'identification des « biais » qui pervertissent la pensée, de soutenir une réflexion soucieuse du sens et du destin des sujets, affiliée à la raison critique et référée aux organisateurs de la condition humaine

telle que l'anthropologie et la clinique psychanalytique permettent de les définir à ce moment de l'histoire. Mais aussi d'accorder, afin d'éviter toute psychologisation réductrice et tout « psychanalisme » (R. Castel), à la réalité des situations, aux légendes et aux secrets de la culture d'entreprise, à l'histoire réelle et imaginaire de l'organisation et de ses acteurs, avec ses drames, ses secrets et ses crimes, aux logiques du système managérial et à l'effectivité de la gouvernance dans leur possible barbarie, une très nécessaire attention critique.

Dans le même temps, le constat des effondrements qui ont déjà eu lieu ou qui sont en cours (R. Gori), la nécessaire vigilance à l'égard de l'obscurantisme hypermoderne et des régressions de la démocratie, la résistance à la casse et à la récusation des cadres et métacadres psychiques et sociaux (R. Kaës), exigent une réflexion sur l'origine, les causes, les modalités et les conséquences du Malêtre contemporain. Cette réflexion implique l'articulation des dimensions éthiques, épistémologiques, politiques et cliniques pour analyser ce qui est en cause et les enjeux psychiques et sociaux de la mondialisation ultralibérale. Il faut alors questionner l'imaginaire social-historique occidental (C. Castoriadis) et soumettre à l'analyse les organisateurs de la démarche scientifique, et singulièrement, le modèle cartésien qui est à l'origine de notre vision du monde et de notre conception de la réalité (A. Salmon, J.L. Laville) sans pourtant renoncer à la rationalité.

Dans ce contexte de crise globale et structurelle (géopolitique, écologique, climatique, démographique, économique, sociale, axiologique, sociétale et anthropologique...) non créée mais révélée par la pandémie, l'urgence est donc d'abord de penser... Grandes sont les tentations de régression aux anciens schémas et modèles de pensée et d'action, et ce d'autant plus que la perversion structurelle du capitalisme financier a, dans ce contexte anémique, permis et permet aux multinationales, notamment numériques, d'engranger de fabuleux profits avec un cynisme opératoire tout-à-fait singulier... Or, ce retour enthousiaste aux iniquités de l'ancien monde, à l'inhumanité mortifère de la gouvernance technocratique, à l'exploitation des « ressources humaines » héritée de Taylor et du nazisme (A.L. Diet, Y. Chapoutot, P. Tort) trouve encore trop souvent des thuriféraires et des affidés dans les milieux politiques. Les entreprises fantasment dans une logique naïvement positiviste, la mise en place d'une maîtrise et d'une emprise totalitaires et totalisantes permettant de diriger les comportements et jusqu'aux pensées des sujets au travail et des citoyens. Les procédures, l'intelligence artificielle et la numérisation commencent de fait à réaliser la déshumanisation du monde, et la robotique s'annonce comme la solution magique des problèmes humains, trop humains...

Observation 4

Les régressions de la pensée et la disqualification des Lumières caractéristiques du New-Age libéral constituent les nouvelles normes obscurantistes véhiculées par les réseaux sociaux au nom du droit à l'expression de sa différence ; les paradigmes et méthodologies sectaires d'origine

états-unienne structurent les gouvernances et le management avec la complicité des gouvernements, et la bêtise mécanique de la colonisation numérique. Les traditions et la transmission sont désormais récusées, le « tuto » remplace le maître auprès de l'apprenti tandis qu'un égalitarisme libertarien masque le formatage de fait à l'œuvre. Bien entendu, internet et les réseaux sociaux sont aussi de formidables outils de communication, et ne sont pas réductibles à de simples moyens de propagande, mais précisément, leur aspect fascinant est le leur qui permet de masquer et de passer sous silence leur très efficiente destructivité anthropologique, leur origine et leur finalité...

Comme on le voit déjà en Chine, mais aussi plus subtilement dans notre quotidien, le totalitarisme numérique, véritable fascisme digital, est en train de réaliser l'utopie critique scénarisée par G. Orwell dans « 1984 ». Transformer les sujets en acteurs « agentiques » (S. Milgram, J.L. Beauvois) amoureux de Big Brother est un projet que les « happiness managers » commencent à mettre en œuvre au service de la compétitivité et de l'excellence fétichisées au nom du profit. Au plus grand dam des acteurs de l'organisation, y compris de ceux qui, créateurs des procédures ou responsables de leur mise en œuvre (A.L. Diet), trouvent dans leur aliénation quelque jouissance ou quelque profit... Et les conflits d'intérêts, de toute évidence, sont en de multiples domaines à l'origine de biais aussi fréquents que banalisés, voire sacralisés. Au vu et au su des responsables fascinés par leur séduisante modernité, de nouveaux et très mortifères crimes de bureau se commettent au nom de l'efficacité et de la recherche de rentabilité, sans qu'on identifie dans leur destructivité le retour triomphant du modèle totalitaire, et plus précisément, nazi...

Ces remarques liminaires concernant la contextualité contemporaine permettent de comprendre que la discipline psychanalytique, comme science de l'inconscient dynamique et pulsionnel dans sa double référence au corps sexué et à la parole dans l'intersubjectivité, demeure toujours en devenir et ne saurait prétendre à une maîtrise totalisante/totalitaire de la réalité, précisément parce qu'il y a de l'inconscient, et que la démarche de connaissance n'existe que par le désir, le conflit et l'angoisse qui l'inaugurent, la soutiennent et la menacent dans son devenir. Comme la physique et les sciences « dures », la psychanalyse met en dialogue et en débat des perspectives et des théorisations différentes, parfois complémentaires, parfois contradictoires, selon leur origine clinique et leur objet d'application mais qui demeurent dans la même matrice épistémique héritée de S. Freud (V. Granoff), dont on connaît par ailleurs la complexité, le pluralisme et l'évolution élaborative. Et il y a ici, dans la théorie comme dans la clinique à laisser ouverte, la dynamique des différents axes de la psychanalyse (G. Rosolato), garante de la nécessaire fluidité transférentielle et des transformations créatives dans la cure ou l'intervention, mais aussi la théorie.

Dans sa perspective, sa visée et sa structure, la connaissance psychanalytique, comme ouverture à l'inconscient, se trouve en réalité en opposition frontale avec les organisateurs du management tel qu'il existe aujourd'hui. Elle s'y oppose notamment comme critique du virilisme phallique, de la volonté de

maîtrise anale et de la haine du féminin (G. Gaillard) et du corps qui structurent le projet d'emprise managériale dans ses différentes déclinaisons. Peut-être peut-elle se risquer à y faire le ménage sans le ménager ; elle ne saurait en tout cas l'aménager pour quelque manège adaptatif à l'ordre libéral. Les errances de J. Brill avec E. Bernays ou d'E. Jones avec le Dr Goering nous mettent en garde contre les compromissions qui menacent l'existence et le sens de la découverte freudienne sous prétexte de l'asservir à une finalité ou une fonctionnalité sociale, économique ou culturelle. La dérive adaptative et moralisante de la psychanalyse aux Etats-Unis, comme les tentations métaphysiques, voire religieuses, de la psychanalyse à la française initiée par J.M. Lacan, ou le réductionnisme biologisant, doivent nous inciter à la circonspection devant tout dogmatisme unidimensionnel prétendant asservir les pratiques et les sujets à quelque amour du censeur (P. Legendre) et à interroger les organisateurs de notre personnalité modale (G. Devereux) qui définissent pour nous la réalité et notre relation à la réalité.

La question n'est cependant pas de renoncer à l'investigation de la présence et de l'efficacité de l'inconscient pulsionnel dans les organisations, leur fonctionnement et leurs difficultés, elles ne sont que trop avérées, malgré les dénis qui travaillent à les occulter, mais de savoir situer les différences et les incompatibilités entre la démarche psychanalytique et les logiques managériales, et de mettre en sens les impasses et les échecs du management procédural. Nous savons depuis les travaux de M. Foucault et P. Bourdieu les intrications entre le savoir et le pouvoir, la complexité des interactions idéologiques qui déterminent, légitiment ou invalident les champs épistémiques, définissent les bonnes pratiques et les justes discours et, au bout du compte (au bout du conte ?), instituent parfois des « vérités » qui, pour être bonnes à dire, n'ont guère de relation à la réalité effective. Les variations de la « bien-pensance » et des modes idéologiques interfèrent jusqu'à parfois, au-delà des logiques cryptomiques, purement et simplement effacer la vérité historique et factuelle, la psychanalyse freudienne étant du fait de son objet et de sa pratique parfois aussi, il faut le reconnaître, du fait de l'arrogance de certains de ses praticiens tout comme la sociologie critique, la cible privilégiée des attaques malveillantes visant non la critique scientifique et le débat rationnel, mais la disqualification et la récusation radicale de sa démarche interprétative. Et c'est en fait à ce niveau épistémique qu'il convient de porter le débat...

Observation 5

Malgré leur revendication de scientificité à coup de graphiques, de leurs courbes de Gauss (en cloche, c'est le cas de le dire !) ou leur usage immodéré des acronymes propres aux Novlangues managériales ou informatiques, sauf notables exceptions, les disciplines de la gestion et de la gouvernance ont grand peine à masquer leur imposture originelle qui consiste, sur l'effacement de l'histoire et de la contextualité idéologique, sociale et politique, l'élimination de l'humain et du sens, à produire un jargon visant à présenter des techniques utilitaires - parfois d'ailleurs

efficaces dans des logiques auto-réalisatrices - comme de véritables sciences, ou des notions opératoires pour de véritables concepts.

Malgré leurs limites et leurs échecs théoriques et pratiques, conséquence notamment de la méconnaissance appliquée des coûts cachés (H. Savall et V. Zardet), les « sciences » sociales et managériales, asservies aux logiques du capitalisme, demeurent donc le plus souvent dépendantes d'une vision naïvement scientifique, mécaniste, linéaire, attachée à un déterminisme du plein et d'une causalité simple héritée de la science anglosaxonne et du positivisme, éventuellement bricolée dans les derniers gadgets numériques (I.A., algorithmes etc...) ou agrémenté de mignardises moralisantes. Or la prévalence idéologique du positivisme scientifique et sa fonctionnalité utilitariste, comme sa conception du progrès, reposent sur des bases épistémologiques radicalement dépassées depuis bientôt un siècle dans la recherche et la pensée scientifiques. Cette constatation implique de nouvelles interrogations face aux apories et aux échecs de cette conception du monde et de la connaissance.

Les philosophes (E. Kant, K. Marx, F. Nietzsche...), les sociologues (M. Mauss, C. Lévi-Strauss, P. Bourdieu...) et les historiens ont dès longtemps réintroduit la question du sens, de la position du chercheur, de l'origine, de la finalité et du contexte de la connaissance comme partie prenante de la construction élaborative du savoir et d'abord de son objet (G. Bachelard, G. Devereux). Dès lors, on conçoit le biais et la partialité non comme un simple défaut mais comme le point de départ instituant d'une possible connaissance qui intègre la complexité, la surdétermination, les effets d'après-coup, l'indéterminisme, l'épigénèse etc., comme des dimensions essentielles de la démarche scientifique, dont la réflexivité doit être désormais assumée dans la démarche interprétative qui met en travail le sujet et l'objet dans leur lien rationnel/relationnel (G. Bachelard) où se retrouvent, dans leur familiarité déniée (J.P. Vidal), l'invention psychanalytique dans sa rigueur freudienne et les avancées de la physique contemporaine (W. Heisenberg, N. Bohr, A. Einstein, G. Devereux, E. Klein...).

Même si l'on doit demeurer extrêmement prudent dans la transposition des théories de la physique quantique ou relativiste à la science de la psyché et des liens intersubjectifs, la remise en cause des conceptions classiques de la matière, de l'espace-temps, de la causalité, de la réalité et des modalités de la connaissance oblige à une interrogation radicale de nos conceptions (J.P. Vidal). Et notamment à situer, dans cette perspective, la radicalité de la discipline psychanalytique et de l'identification de la réalité psychique et de l'inconscient dynamique telle qu'inaugurée dans la démarche freudienne dans sa différence d'avec les autres sciences humaines, aussi nécessaire et essentiel que demeure le dialogue avec elles : le concept d'inconscient en psychanalyse ne peut par exemple jamais être épistémologiquement réduit à ce qui est ainsi dénommé en sociologie, psychosociologie, neurosciences ou biologie... Ce qui n'exclut pas la

rigueur et la vigueur des confrontations interdisciplinaires dans une perspective complémentariste (G .Devereux).

Observation 6

Contre le simplisme des logiques binaires et des clivages dogmatiques, il s'agit donc, sans pour autant céder aux confusions interactionnistes, de préserver et promouvoir la pensée de la complexité, le souci des médiations, des articulations et des intermédiaires (R .Kaes) comme des différenciations dialectiques nécessaires à l'identification des événements, des émergences et des problèmes à l'origine des difficultés à résoudre dans leurs registres spécifiques .La confusion des logiques et des registres, telle qu'elle apparaît souvent dans les interventions ou les audits, est une origine trop souvent méconnue d'insolubles conflits ou de clivages paradoxaux au sein des organisations et de leur fonctionnement.

En réalité, la problématique des « biais » de la connaissance, avec l'imaginaire des « effets pervers », utile dans les repérages utilitaristes fonctionnels du petit bricolage managérial, est un leurre qui masque une croyance positiviste et naïve à l'objectivité, ceci en toute méconnaissance des nouvelles théorisations qui réintroduisent au sein même du processus de connaissance la question et la présence du sujet, de la pulsion et de l'imaginaire, de la contextualité groupale et organisationnelle, avec leur histoire, leur imaginaire, et, bien entendu, l'importance des dispositifs techniques (G. Simondon) et l'ouverture à la complexité du sens... Car toute connaissance est « perspective » et « en perspective » ; en ce sens, la notion de biais est épistémologiquement intenable quelle que puisse être son utilité pratique dans le quotidien des évaluations ordinaires.

La révolution épistémique de l'interprétation réintroduit le sujet de la connaissance dans le processus du connaître et la construction de l'objet et du savoir, en rappelant qu'il n'est de science que du caché et que les obstacles épistémologiques sont inhérents au processus de connaissance (G. Bachelard). Dans le même temps, l'objectivité et la vérité doivent être conçus différemment dans un nouveau paradigme et une nouvelle configuration de l'épistémè (M. Foucault). Le biais n'est dès lors plus un défaut ou un obstacle à la connaissance, mais l'origine même de l'accès à la réalité, la condition de la pensée, la perspective sans laquelle il n'est point de vérité possible, le point de départ des élaborations critiques qui auront à se valider dans le dialogue rationnel. En ce sens, la discipline psychanalytique, en resituant la présence de l'inconscient pulsionnel, sexuel et fantasmatique qui anime les parlêtres incarnés, sujets de et dans l'organisation, peut ouvrir, par son interrogation critique, de nouvelles possibilités de penser les origines du Malêtre (R. Kaes) mais peut-être aussi de sortir des impasses du management technocratique et d'opposer aux niaiseries du New-Age le travail patient et rigoureux de la pensée rationnelle et dialectique. Que serait alors un management qui laisserait sa place au rêve ? Et aux sujets le droit et la possibilité de penser ?

Bibliographie.

- Abraham N., Torok, M., (1978), L'écorce et le noyau, Paris, Aubier-Flammarion.*
- Anzieu D., (2000.), Psychanalyser, Paris, Dunod.*
- Assoun P. L., (1980), Freud et Nietzsche, Paris, PUF.*
- Assoun P.L., (1984), L'entendement Freudien, Logos et Anankè, Paris, N.R.F. Editions Gallimard.*
- Aulagnier P., (1975), La violence de l'interprétation, du pictogramme à l'énoncé, Paris, PUF.*
- Aulagnier P., (1979), Les destins du plaisir- aliénation, amour, passion, Paris, PUF.*
- Bachelard G., (1960), La formation de l'esprit scientifique, Paris, Vrin.*
- Beauvois J. L., (2005), Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social, Petit traité des grandes illusions, Grenoble, PUG.*
- Bion W. R., (1961), Recherches sur les petits groupes, Paris, PUF, 1965.*
- Bion, W. R., (1962), Aux sources de l'expérience, Paris, PUF, 1979.*
- Bion W. R., (1970), L'attention et l'interprétation, Paris, Payot, 1974.*
- Bourdieu P., (1979), La distinction. Critique sociale du jugement, Paris, Les Editions de Minuit.*
- Bourdieu P., (1980), Le sens pratique, Paris, Les Editions de Minuit.*
- Bourdieu P., (2001), Science de la science et réflexivité, Paris, Raisons d'agir.*
- Canguilhem G., (1967), La connaissance de la vie, Paris, Vrin.*
- Castel R., (1973-1976), Le psychanalyste, Paris, 10/18.*
- Connexions, (1983, N°40), Psychologie et psychanalyse, Toulouse. ERES.*
- Connexions, (1984, N°44, Psychanalyse et sciences sociales, Toulouse. ERES.*
- Connexions, (2006), N° 85, Clinique entre théorie et pratique, Toulouse. ERES.*
- Dayan M., (1985), Inconscient et réalité, Paris, PUF.*
- De Mijolla A. et al. ,(2002), Dictionnaire international de la psychanalyse, Paris, Calmann-Lévy.*
- De Mijolla A. et De Mijolla - Mellor S., et alii, (1996), Psychanalyse, Fondamental, Paris, PUF.*
- De Mijolla - Mellor S., (1992.) Le plaisir de pensée, Paris, PUF.*
- Denis P., (1997) Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion, Paris, PUF.*
- Denis P., (2010), Rives et dérives du contre-transfert, Paris, PUF.*
- Deschamps D., (2004), L'engagement du thérapeute. Une approche psychanalytique du trauma, Ramonville Saint-Agne, ERES.*
- Devereux G., (1972), Ethnopsychanalyse complémentariste, Paris, Flammarion, trad. 1972.*
- Devereux G., (1970), Essais d'ethnopsychiatrie générale, Paris, Gallimard, trad. 1973.*

- Devereux G., (1967), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, trad. 1980.
- Diet E., (1972), *Nietzsche et les métamorphoses du divin*, Paris, Cerf.
- Diet E., (1996), « Le Thanatophore » dans *Souffrances psychiques et pathologie des liens institutionnels* » (dir. pub. R. Kaës), *Inconscient et Culture*, Paris, Dunod.
- Diet E., (2005), « Enseignants en souffrance » dans *Subjectivité et travail* », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XI, n°24, Paris, ESKA.
- Diet E., (2006), « Perspectives complémentaristes sur le paradigme psychanalytique » dans *Clinique entre théorie et pratique. Connexions N° 85*, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2009), « Perversion hypermoderne, mutations dans le social-historique et crise de la Subjectivation », in *Psychanalyse et politique*, Sous la direction de M. L. Dimon, Paris, L'harmattan.
- Diet E., (2011), « Mondes superposés, incorporats culturels et transmission » dans G. Gaillard, P. Mercader, J. M. Talpin (dir .pub.), *La partialité comme atout dans les sciences humaines*. Paris. In Press.
- Diet E., (2011), « Interpréter, connaître. Réflexions sur le statut épistémologique de la psychanalyse », Dans *Psychanalyse et empathie*. Dimon M.L. (sous la direction de). *Psychanalyse et civilisations*. Paris, L'Harmattan.
- Diet E., (2014), « Du groupe au divan : polyphonie de la clinique » dans *Quels fondements au travail analytique groupal ?* », RPPG n°62, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2014), « Incertitudes épistémologiques et travail de la subjectivité. A propos de l'exposé de J.P.Vidal », RPPG n° 6.
- Duez B., (2014), « Variations et invariances des dispositions psychanalytiques intérieures en fonction des dispositifs individuels et groupaux et des mutations sociétales », dans RPPG n°62, *Quels fondements au travail analytique groupal ?*, Toulouse. ERES.
- Dufour D.R., (2003), *L'art de réduire les têtes, Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Paris, Denoël.
- Ferro A., (2000), *La psychanalyse comme œuvre ouverte*, Ramonville Saint-Agne, ERES, trad 2000.
- Freud A., (1936), *Le Moi et les mécanismes de défense*, Paris, PUF, trad 1967.
- Freud S., (1905), *Trois essais sur la théorie sexuelle*, Paris, Gallimard, trad. 1987.
- Freud S., (1910), « Perspectives de la thérapeutique analytique », in *La technique analytique*, Paris, PUF, trad. 1953.
- Freud S., (1912 - 1913), *Totem et tabou*, Paris, Gallimard, trad. 1993.
- Freud S., (1913), « L'intérêt de la psychanalyse », in *Résultats, idées, problèmes*, Paris, PUF, trad. 1984.
- Freud S., (1915), *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, trad. 1968.
- Freud S., (1921), « Psychologie des foules et analyse du moi », in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, trad. 1989.

- Freud S., (1925), *Sigmund Freud présenté par lui-même*, Paris, Gallimard, trad. 1984.
- Freud S., (1926), *La question de l'analyse profane*, Paris, Gallimard, trad. 1998.
- Freud S., (1927), *L'avenir d'une illusion*, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1930), *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1937), « *Constructions dans l'analyse* », in *Résultats, idées, problèmes*, vol. 2, Paris, PUF, trad. 1985.
- Freud S., (1939), *L'homme Moïse et la religion monothéiste - Trois essais*, Paris, Gallimard, trad. 1986.
- Freud S., (1938), *Abrégé de psychanalyse*, Paris, PUF, trad. 1967.
- Gagey J., (1975 - 1978), « *La scientificité de la clinique* », in *Psychanalyse à l'Université*, t. 1, n°1, T2, n°5, T3, n°10, Paris, Editions Répliques.
- Gaillard G. et Di Rocco V., (2014), « *Apports du travail psychanalytique groupal à la thérapie des psychoses* ». Dans RPPG N°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* Toulouse. ERES.
- Gori R., (1996), *La preuve par la parole, sur la causalité en psychanalyse*, Paris, PUF.
- Granier J., (1966), *Le problème de la vérité dans la philosophie de F. Nietzsche*, Paris, Seuil.
- Granoff W., (1975), *Filiations l'avenir du complexe d'Œdipe*, Paris Les Editions de Minuit.
- Green A., (1995), *La causalité psychique ; entre nature et culture*, Paris, Odile Jacob.
- Kaës R., (1980), *L'idéologie. Etudes psychanalytiques*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (1993), *Le groupe et le sujet du groupe. Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2002), *La polyphonie du rêve*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2012), *Le malêtre*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2014), « *Métapsychologie des espaces psychiques coordonnés* » dans *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* », RPPG, n°62, Toulouse, ERES.
- Lacan J., (1966), *Ecrits*, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1973), *Le séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1991), *Le séminaire VIII, Le transfert*, Paris, Seuil.
- Laplanche J., Pontalis J. B., (1964 - 1985), *Fantasmes originaires, fantasmes des origines, origines du fantasme*, Paris, Hachette.
- Laplanche J., Pontalis J. B., (1967-1994), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Laplanche J., (1987), *Nouveaux fondements pour la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Laval G., (2002), *Bourreaux ordinaires, Psychanalyse du meurtre totalitaire*, Paris, PUF.

- Lebrun J-P., (1997), *Un monde sans limite, Essai pour une clinique psychanalytique du social*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Le Guen C., (1982), *Pratique de la méthode psychanalytique*, Paris, PUF.
- Legendre P., (1985), *L'inestimable objet de la transmission, Essai sur le principe généalogique en occident*, Paris, Fayard.
- Mac Dougall J., (1978), *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard.
- Melman C., (2002), *Entretiens avec J - P. Lebrun, L'homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Paris, Denoël.
- Nachin C., (2004), *La méthode psychanalytique. Evolutions et pratiques*, Paris, Armand Colin.
- Neyraut M., (1974), *Le transfert*, Paris, PUF.
- Nevraut M., (1978), *Les logiques de l'inconscient*, Paris, Hachette.
- Pontalis J - B., (1968), *Après Freud*, Paris, Gallimard.
- Puget J., (1989), « *Groupe analytique et formation* », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe* n° 13, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Puget J., Berenstein, I. (2008), *Psychanalyse du lien*, Toulouse, ERES.
- Racamier P. C., (1970 - 1973), *Le psychanalyste sans divan*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1992), *Le génie des origines, psychanalyse et psychoses*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1995), *L'inceste et l'incestuel*, Paris, Les éditions du collège.
- Reik T., *Ecouter avec la troisième oreille*, Paris, EPI. Trad. 1976.
- Rosolato, G., (1969), *Essais sur le symbolique*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1978), *La relation d'inconnu*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1985), *Eléments de l'interprétation*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1993), *Pour une psychanalyse exploratrice dans la culture*, Paris, PUF.
- Rosolato G., (1999), *Les cinq axes de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Rouchy J. C. (1998), *Le groupe, espace analytique*, Ramonville Saint Agne, ERES.
- Rouchy J. C. et Soula-Desroche, M., (2004), *Institution et changement*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Rouchy J.C., (2014), « *Processus archaïque et psychanalyse du lien* », *Dans RPPG, n°62, Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* Toulouse, ERES.
- Roudinesco E., (1993), *Jacques Lacan, Esquisse d'une vie, histoire d'un système de pensée*, Paris, Fayard.
- Roudinesco E., (1994), *Histoire de la psychanalyse en France, T. I, (1982-1986) et T. II (1986)*, Paris, Flammarion.
- RPPG, (1990), n°15, *Contre-transfert et interprétation*, Toulouse. ERES.
- RPPG, (1997), n° 28, *Groupe et individu intervention et interprétation*, Toulouse. ERES.

- RPPG, (2014), n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal*, Toulouse. ERES.
- Searles H., (1960), *L'environnement non humain*, Paris, NRF. Gallimard, trad. 1986.
- Searles H., (1963), *L'effort pour rendre l'autre fou*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1977.
- Searles H., (1979), *Le contre transfert*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1981.
- Skinner B. F., (1969), *L'analyse expérimentale du comportement*, Bruxelles, Dessart & Mardaga, trad. 1971.
- Smirnoff V., (1978), *La psychanalyse de l'enfant*, Paris, PUF.
- Ullmo J., (1969), *La pensée scientifique moderne*, Paris, Flammarion.
- Valabrega J-P., (1980), *Phantasme, mythe, corps et sens. Une théorie psychanalytique de la connaissance*, Paris, Payot.
- Vidal J.P., (2014), « Garder les yeux ouverts ! Point de vue heuristique concernant ce qui se donne à voir ou demande à être regardé, dans RPPG, n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?*, Toulouse, ERES.
- Vidal J. P., (2014), « L'espace, le temps, la causalité ...tout serait-il à repenser ? », RPPG, n°63. Toulouse. ERES.
- Viderman S., (1970 - 1982), *La construction de l'espace analytique*, Paris, Gallimard.
- Viderman S., (1977), *Le céleste et le sublunaire*, Paris, PUF.
- Viderman S., (1987), *Le disséminaire*, Paris, PUF.
- Winnicott D. W., (1988), *La nature humaine*, Paris, Gallimard, trad. 1990.
- Wildl cher D., (1970), *Freud et le problème du changement*, Paris, PUF.
- Zaltzman N., (1998), *De la guérison psychanalytique*, Paris, PUF.

UNE LECTURE PHILOSOPHIQUE DE LA REVOLUTION BANCAIRE

Jean-Jacques PLUCHART

Professeur émérite à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne

Résumé : Cette recherche exploratoire soulève la problématique de la contradiction entre le désir de consommation et le besoin d'endettement bancaire. Elle retrace l'évolution des pratiques expérimentées par les banques de détail européennes afin d'attirer, de fidéliser et de « ré-enchanter » leurs clients et leurs prospects. Elle analyse les nouvelles pratiques bancaires à la lumière des concepts philosophiques d'« homme endetté » et de « machine désirante » avancés par Deleuze et Guattari.

Mots-clés : Homme endetté, machine désirante, révolution bancaire

Abstract : This exploratory research raises the problem of the contradiction between the desire of consumption and the need of banking debts. It explains the evolution of the practices experimented by the European retail banks to attract, develop loyalty and “re-enchant” their customers and their prospects. It analyzes the new banking practices in the light of the philosophical concepts of “involved in debt man” and “wishing machine” proposed by Deleuze and Guattari.

Key-words: Involved in debt man, wishing machine, banking revolution

La banque de détail conventionnelle est engagée dans un mouvement sans précédent de reconstruction de sa chaîne de valeur, qui affecte à la fois sa stratégie, son organisation, ses services et sa culture. Elle est confrontée à une révolution de son environnement technologique, économique et social. Elle doit affronter la concurrence des banques en ligne, dont la compétitivité repose sur l'agilité des services et les économies de coûts. Elle doit coopérer ou rivaliser avec les *fintechs*, qui offrent divers services financiers plus pratiques et moins coûteux aux clients, ainsi qu'avec les GAFAM¹ et les opérateurs téléphoniques (comme Orange), qui développent des systèmes de *daily banking* (paiements en ligne, gestion de comptes à distance...). Elle doit développer de nouveaux concepts de « néo-banque » ou « banque mobile » (100% numériques), comme Orange Bank ou Boursorama, qui ciblent principalement les « clients de moins de 35 ans, urbains, actifs et connectés ». La banque universelle se heurte à des mouvements de perte de confiance et de mécontentement (*bank bashing*) de la part de certains de ses clients, qui désertent les agences et s'orientent vers la banque en ligne, la multi-bancarisation, la

¹ Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

finance collaborative (*crowdlending...*). « *We need banking, no banks* », déclarait Bill Gates en 1994. La banque de détail doit enfin faire face à la menace permanente d'intrusions dans ses systèmes informatiques. Ces multiples facteurs, conjugués à une baisse tendancielle des taux d'intérêt et des commissions, contribuent à éroder ses marges commerciales et à menacer son avenir (Herlin, 2016). Le cabinet de conseil Bain & Co estime que 40% des agences bancaires européennes occidentales seront fermées à l'horizon 2020.

Les banques de détail sont donc contraintes de reconcevoir leurs modèles d'affaires et de restructurer leurs réseaux d'agences et de sites internet (Pauget, 2010). « Les banques ne seront plus jamais les mêmes » (Mathieu, 2014). Mais la reconquête de ses espaces matériel et virtuel – en « dur » et en « ligne » - soulève des problématiques d'autant plus complexes que leur résolution implique de conjuguer des concepts et des techniques relevant de divers domaines : finance et marketing bancaire, technologies de l'information et de la communication, sociologie, psychologie, philosophie... La transformation des agences et des sites bancaires ne peut en effet reposer uniquement sur la compétitivité et l'originalité de leurs offres de produits et de services (en face à face ou en ligne). Elle implique également une déconstruction des mythes du « guichet bancaire » et de « l'employé de banque » traditionnels. Elle exige la maîtrise des dimensions à la fois fonctionnelle et émotionnelle de la relation avec la clientèle. Elle impose la construction d'une nouvelle « esthétique bancaire », qui recouvre à la fois l'identité de la banque, sa marque, son logo, ses slogans, le graphisme, l'architecture et le design de ses espaces de vente. L'immatérialité de ses produits lui impose d'offrir des services et de créer des images ne relevant pas du domaine bancaire. Sa transformation nécessite de faire appel à de nouvelles techniques de création, de marketing et de communication, destinées à « ré-enchanter » des clients toujours plus endettés, en sollicitant leurs perceptions sensorielles, à la fois visuelles, auditives, tactiles et olfactives. La banque de détail doit transformer des « plateformes de transaction financière » en « espaces de bien-être et de culture » (Bargenda, 2014). Elle doit à la fois se moderniser et se ré-humaniser, en assurant une double fonction utilitaire et culturelle. Elle doit placer « l'humain et le digital » - le « phygital » - au service de la finance. Elle doit inviter ses clients « à conquérir leur autonomie, à exprimer leurs opinions, à satisfaire leurs désirs » (Mathieu, 2014).

Cette recherche soulève la problématique de la contradiction entre désir de consommation et endettement bancaire. Elle retrace l'évolution des pratiques expérimentées par les banques de détail européennes afin d'attirer, de fidéliser et de « ré-enchanter » leurs clients et leurs prospects. Elle analyse les nouvelles pratiques bancaires à la lumière des concepts philosophiques d'« homme endetté » et de « machine désirante » avancés par Deleuze et Guattari.

Une méthodologie qualitative de recherche

L'observation du terrain, constitué par les principales banques européennes, repose sur la triangulation de données secondaires (issues de rapports et de sites internet bancaires) et de données primaires recueillies par des visites d'agences et des entretiens semi-directifs avec des responsables d'agences et des clients de cinq banques (Deutsche Bank, BNP, Crédit Foncier, Caisse d'Épargne, ING) et des aménageurs d'espaces bancaires (Korus, Espace 4, Accius). Les questions semi-ouvertes ont porté sur les fonctionnalités des services bancaires digitalisés et non-digitalisés, l'organisation des espaces bancaires et non bancaires, le partage entre les espaces collaboratifs et non collaboratifs, l'attractivité des espaces de marque bancaires (logo, charte graphique, architecture...). L'observation du terrain a été réalisée au cours du 1^{er} semestre 2016.

La validité de cette recherche exploratoire est affectée par plusieurs biais, notamment d'échantillonnage (le questionnaire a été administré auprès de seulement 18 personnes), de traduction (les réponses des enquêtés n'ont pas été traitées à l'aide d'un analyseur de contenu) et surtout, d'ancrage, dans la mesure où les concepts avancés par Deleuze pour justifier sa position anticapitaliste, ont été « récupérés » dans cette recherche afin d'analyser l'évolution du système capitaliste. Elle est présentée malgré ses déficiences, car elle semble ouvrir de nouvelles voies de recherche sur les nouvelles pratiques managériales.

Une brève généalogie de l'esthétique bancaire

Le marketing bancaire a réalisé des avancées significatives depuis un demi-siècle, sans pouvoir enrayer le nomadisme de la clientèle et la chute de la fréquentation des agences.

Les leçons des « trente glorieuses »

A partir des années 1950, la reconstruction et le développement des échanges commerciaux ont entraîné un développement des réseaux bancaires et une massification des modes de consommation sous l'effet des campagnes publicitaires. Dès 1957, Packard et Miller ont montré les effets sur les choix des consommateurs, des messages subliminaux contenus dans les publicités, révélant ainsi pour la première fois aux banquiers que les décisions d'emprunts ou de placements par les clients dépendaient de données objectives mais aussi d'impressions subjectives, de comparaison de conditions financières et d'évaluation du risque, mais aussi d'effets de mode et de recherche d'émotions.

Le développement du marketing bancaire

A partir de la fin des années 1970, marquées par le déclin des Trente glorieuses, les observations de Packard et Miller ont été étendues des messages publicitaires aux logos, slogans, chartes graphiques et codes architecturaux des lieux de vente. Les banques de détail se sont efforcées de rendre plus attractifs leurs espaces de vente, afin d'inverser la baisse de fréquentation par les clients et les prospects. Elles ont fait appel à des agences de publicité, de communication, de design, d'aménagement d'espace ou d'architecture commerciale..., qui ont testé de nouveaux « concepts », « modèles », « formats » et « univers » bancaires. Les agences sont devenues des « espaces fonctionnels et des univers d'expériences », afin de répondre à la fois à des besoins financiers et à des désirs d'identification sociale. Les banques ont fait appel à des pratiques et à des symboles couvrant « la satisfaction des besoins élémentaires et la stylisation de modes de vie » (Bourdieu,

1979). Les nouveaux concepts devaient permettre un meilleur « encastrement » bancaire dans le tissu social et une « osmose » entre la culture bancaire et celles des groupes sociaux dominants. Ils visaient à réorienter les perceptions des produits et des services bancaires, suivant des « axes sémiotiques » liés principalement à la gestion de l'argent et des risques, mais aussi, plus marginalement, à la satisfaction de certains goûts artistiques, culturels et/ou ludiques. Mais la relation-client semble avoir été insuffisamment repensée, puisque ces actions de marketing bancaire n'ont pu enrayer la perte de confiance dont ont été victimes la plupart des banques à partir des années 1990.

Les nouveaux enjeux bancaires

Depuis le tournant du siècle, le développement des banques en ligne et des réseaux sociaux a accéléré le mouvement d'individualisation - ou de *customisation* - des comportements des clients. Les banques de détail n'ont pu se contenter de projeter dans leurs agences une image accueillante centrée sur leurs produits et services. Elles se sont efforcées de concevoir des « sphères d'activités » au sein desquelles les individus peuvent exprimer leur appartenance à un ou plusieurs groupes sociaux. L'aménagement d'un magasin doit ainsi pouvoir renseigner sur le type de commerce, mais également sur le profil des clients. Il doit créer des outils de « distinction du goût » permettant à un groupe social de « mettre à distance » les autres groupes (Bourdieu, 1979). Il doit projeter un ensemble de représentations et de connaissances destinées à influencer les manières de pensée et d'agir des clients. Il doit contribuer à « enrichir leur capital social et leur aptitude à s'adapter à de nouveaux univers culturels ». Plus que dans d'autres activités, la standardisation et l'automatisation de la plupart des opérations bancaires implique la transformation d'espaces fonctionnels en lieux affectifs « d'émerveillement » – ou de « ré-enchantement » - des clients. Plus l'échange marchand est déshumanisé, plus les clients expriment le besoin de partager leurs émotions (Baudrillard, 1981).

La technologie numérique contribue à améliorer l'efficacité et la productivité des opérations, mais aussi à créer de nouveaux objets virtuels (ou « réels augmentés ») et à stimuler l'imaginaire collectif. Elle permet d'enrichir l'échange économique par une communication symbolique basée sur des « mises en scène » d'univers virtuels formant sens, à l'instar de l'art contemporain (Baudrillard, 1981). Cet enrichissement fait appel à de nouveaux avatars, qualifiés « d'esthétique », de « poétique » ou d'« artiste » (Lipovetsky, Serroy, 2013). La création esthétique est ainsi devenue un levier incontournable d'avantage concurrentiel pour la banque de détail, au même titre que les ingénieries financière et numérique.

La métamorphose des espaces bancaires

Les banques traditionnelles cherchent à concilier qualité de service et logique de rentabilité, mais aussi, à tisser de nouveaux liens avec les citoyens en s'enracinant dans la cité.

L'optimisation des tâches des conseillers bancaires

Les banques de détail tentent d'abord de se libérer de certaines tâches pouvant être digitalisées et/ou effectuées directement par le client. Elles font appel à différentes méthodes de management, comme le *lean management*², afin de répondre aux besoins de base des clients (virements, consultations de comptes...) par des systèmes réactifs, fiables et conviviaux. A l'instar des *start'up*, elles s'efforcent de mettre en place des organisations « collaboratives » et « agiles », dotées d'une grande faculté d'adaptation aux changements de leurs environnements technologiques et socio-culturels. Leur conception requiert une maîtrise de l'intelligence artificielle et une expérience-client. Par la technique du *big data*, les banques et les opérateurs téléphoniques captent et analysent les interactions entre les clients et les conseillers bancaires sur différents canaux (téléphone, web, blog, réseaux sociaux...). Les informations pertinentes (réactions face aux nouveaux produits et services, aux messages publicitaires, aux fluctuations de cours boursiers, à une nouvelle réglementation bancaire, à la conjoncture économique...) sont extraites automatiquement puis analysées afin d'identifier les causes d'insatisfaction des clients et les solutions à mettre en œuvre. L'identification des tâches sans valeur ajoutée permet d'optimiser l'activité du conseiller en le recentrant sur son « cœur de métier ».

La création d'espaces multifonctionnels digitalisés

Ces nouvelles technologies affectent directement plusieurs types d'opérations bancaires. Les modèles classiques sont directement concurrencés par les systèmes de paiement en ligne Paypal, Apple Pay, Google Android Pay... Or, un quart du résultat d'exploitation de la banque généraliste, est assuré en France par la gestion des cartes bancaires, dont la technologie évolue rapidement, avec les opérations par distributeurs automatiques, par porte-monnaie ou portefeuille électronique, par mobiles avec ou sans contact... Dans la gestion d'actifs, la multiplication des *robo-advisors* « auto-apprenants » et des simulateurs de crédit en ligne, évite de recourir aux conseillers en agence. Les plateformes de finance participative (*crowdfunding* et *crowdlending*) permettent, à une échelle encore limitée, de faire face aux demandes de fonds propres et de crédit des PME.

Face à ces relations d'un nouveau type, les banques de détail équipent leurs « agences du futur » (également appelées « agences nouvelle génération », « agences 3.0 »...), des dernières technologies répondant à la demande (réelle ou supposée) « d'hyper-connectivité » et de recherche « d'immédiateté » du client : entrée par identification avec son téléphone portable, murs d'annonces animées, tables tactiles, outils interactifs, bureaux ouverts équipés de visioconférence, comptoirs à *Ipad*, distributeurs de boissons, jeux pour enfants, musique et parfum d'ambiance... Le degré d'innovation varie sensiblement selon les *concept-*

² Le *lean management* est un système d'organisation de tâches impliquant tous les acteurs concernés, dans le but d'éliminer les contraintes qui réduisent l'efficacité et la performance d'une organisation.

stores (ou *flagships*) expérimentés par les banques depuis 2008, comme « l'agence Q110 » de la Deutsche Bank, le « 2 Opéra » de BNP Paribas, le « Foncier Home » du Crédit Foncier, l'agence 100% innovante » de la Caisse d'Épargne, inaugurés en 2010, le « Web Café » d'ING, lancé en 2013... :

- La Deutsche Bank a ainsi ouvert en 2008 à Berlin une « banque du futur », « l'Agence Q110 », qui offre des services bancaires au travers d'un ensemble « d'espaces expérientiels » (notamment artistiques contemporains) conçus avec différents partenaires, comme le magasin anglais Harrods. Son taux d'attraction de nouveaux clients y serait 50% supérieur à celui des autres grandes agences du réseau.
- L'agence « 2 Opéra » de BNP Paribas propose une « expérience nouvelle » à tous ses clients et prospects. Son espace vise à « réinventer la relation bancaire » basée sur « l'information et la pédagogie ». L'agence est présentée comme un « laboratoire de l'innovation » fournissant les mêmes services que sur le site internet de la banque, mais offrant également une relation personnalisée avec des conseillers.
- Avec « Foncier Home » du Crédit Foncier, le client « a accès à tous les services de la banque en un même lieu ». Il est invité à un « parcours immobilier », avec des outils pédagogiques simples d'accès pour « aborder un projet immobilier qui nécessite d'appréhender des réglementations complexes » et pour « connaître l'offre de la banque » : crédits immobiliers, crédits travaux, diagnostics techniques, expertise de biens immobiliers, commercialisation de biens locatifs, offre haut de gamme et patrimoniale, services aux non-résidents... Le site internet *foncierhome.com* propose des outils de simulation : calcul de la capacité d'acquisition, évaluation des charges futures, simulation de prêt, aide à la recherche immobilière. Le nouvel espace accueille également des expositions temporaires, consacrées à « l'habitat durable ou comment vivre écologique et économique ».
- La Caisse d'Épargne a mis en place à Metz « une agence 100% innovante » sur deux niveaux, avec un écran interactif sans contact à l'extérieur, une borne d'accueil tactile pour se signaler directement aux conseillers, un bar à tablettes, un accès wifi, une table tactile dans le bureau du conseiller et des jeux pour enfants. Elle expérimente la technologie *iBeacon*, qui « permet d'entrer en relation avec les clients dès leur arrivée à proximité de l'agence via leur smartphone ».

La création d'espaces collaboratifs ouverts

Les clients souhaitent plus de proximité, d'écoute, de disponibilité et de convivialité de la part de leurs conseillers, avec un lieu ouvert à tous les publics et la présence d'espaces dédiés à leurs besoins spécifiques. En supprimant les guichets et en créant des espaces ouverts, les relations clients passent de la fonctionnalité au partenariat. L'accueil convivial des clients dans des salons semi-

ouverts (aux parois de verre dépoli) transforme la relation de pouvoir et l'asymétrie d'information entre le client, le conseiller et le spécialiste (éventuellement accessible par visio-conférence). L'implantation des guichets automatiques, situés généralement au fond de l'agence, permet de sécuriser les opérations standard et de s'informer, grâce à des écrans tactiles, sur les nouveaux services et sur les événements marquants de la vie de la banque. Ces aménagements sont complétés par des actions multicanales (ou *cross canal*) qui portent sur les mobilisations conjointes des réseaux d'agences, des sites bancaires en ligne (consultés sur PC ou téléphones mobiles) et des réseaux sociaux.

L'offre bancaire est généralement construite à partir de l'expérience des conseillers, des observations des organismes de *benchmarking* et des enquêtes d'agences de sondage, enrichis par les données (*big data*) issues des transactions de toutes natures avec les clients. Mais certaines banques universelles favorisent également la génération d'idées collectives en recourant à la « co-création » de produits et de services avec leurs clients. Cette démarche permet de mieux mesurer l'impact possible d'une innovation tout en renforçant l'attachement à la marque. Cette double contribution de l'intelligence artificielle et de l'intelligence collective mobilise plusieurs segments de clientèle et divers collaborateurs bancaires, qui deviennent ainsi des accompagnateurs et des formateurs.

Le « Web Café » d'ING, lancé en 2013, constitue à cet égard un exemple intéressant. Il comporte des « alcôves » pour ouvrir des comptes ou découvrir les produits financiers, et des *iPads* pour consulter les comptes bancaires ainsi que la presse. Un « Labo » assure la collecte et le filtrage des idées des clients, à la fois par eux-mêmes grâce à un système de vote et par des conseillers chargés d'apprécier leur faisabilité technique et financière. Cette organisation de la banque permet de réduire le *time-to-market*, c'est-à-dire le délai entre l'idée et son exécution.

Des choix stratégiques difficiles

L'observation des nouveaux espaces bancaires montre qu'ils doivent avant tout respecter la liberté de choix souhaitée par les clients et leur volonté de s'affranchir de certaines contraintes : liberté d'obtenir des informations ou de réaliser des opérations ; libre arbitre entre autonomie avec des technologies innovantes ou accompagnement par un conseiller ; choix ouvert entre des services purement bancaires et/ou des activités non bancaires, culturelles ou ludiques. L'agence bancaire du futur se présente à la fois comme un lieu d'accueil multi-services pour les clients et un espace de travail multitâches pour les conseillers. Ses équipements (réseau informatique, standard téléphonique, meubles de rangements...) restent généralement invisibles aux yeux des visiteurs, laissant place aux écrans vidéo et/ou tactiles.

La tendance s'oriente vers des opérations simples gérées directement sur PC ou sur mobile, des besoins spécifiques assurés par des conseillers et,

éventuellement, des espaces dédiés à la satisfaction d'autres désirs (selon une étude du BCG, 2016). L'aménagement est généralement organisé en :

- Un « espace libre-service », destiné à effectuer des opérations de retrait ou de remise d'espèces ou de chèques, de consultation de comptes... avec des horaires d'accès élargis ;
 - Une « boutique bancaire », présentant les réponses de la banque aux besoins particuliers de ses clients et prospects (payer, épargner, placer, emprunter, assurer des personnes ou des biens, réaliser un projet immobilier, voyager, aider un proche, préparer sa retraite...) ou professionnels (financer un investissement ou un besoin en fonds de roulement, gérer la trésorerie, souscrire une assurance...);
 - Une « boutique extra-bancaire », visant à informer, par des tables interactives, les clients et prospects sur différents thèmes (produits d'épargne, cours boursiers, conjoncture économique, réglementations...) en libre accès ou avec l'aide d'un conseiller, afin de simuler un échéancier d'emprunt, une capacité d'épargne... ;
 - Dans certains cas, un « espace pédagogique », avec des programmes d'informations économiques et financières télévisuelles en français et en anglais, et éventuellement, des ateliers pédagogiques sur des thèmes monétaires et financiers plus ou moins techniques.
- Le cas échéant, un « espace artistique et/ou culturel », avec des expositions temporaires d'œuvres d'art le plus souvent contemporaines. Selon Mc Goun (2000), les établissements financiers privilégient l'art moderne non figuratif, car l'appréciation des œuvres implique un effort intellectuel (de co-création avec l'artiste) de la part des visiteurs, à l'instar de certains produits financiers.

Les stratégies réseaux sont donc partagés entre diverses options de nature géographique et temporelle :

- La création *ex nihilo* d'un nouveau concept, la modernisation du concept existant du réseau ou l'adaptation d'un *benchmark* expérimenté par un autre réseau commercial ? Certains *flagships* bancaires s'inspirent notamment de ceux de Starbucks et d'Apple, en mélangeant les expériences d'univers associant la mode, l'art et les services. Les « ING Direct Cafés » doivent beaucoup au concept des « Cafés Starbucks ». L'agence « Eight Inc » de Citibank est une version bancaire de « l'Apple Store » ...
- La recherche d'un équilibre entre l'espace fonctionnel et l'espace ludique, ou bien, la priorité accordée à l'un d'entre eux. Les *flagships* des banques les plus innovantes semblent s'orienter vers cette dernière option.
- L'extension du nouveau concept à l'ensemble du réseau ou la focalisation sur une ou plusieurs « agences-vitrine » ? La Banque Postale semble se

limiter à quelques « laboratoires d'innovation », tandis que BNP Paribas programme la modernisation de l'ensemble de son réseau.

- La standardisation du nouveau concept à l'échelle internationale, nationale ou régionale ? La Caisse d'Épargne n'adhère pas à la formule d'un « *concept store* » unique, et privilégie la déclinaison locale de sa formule « Nouvelle définition ».
- Le choix entre l'agence « multi-formats » ou l'agence « à horaires modulés » ? BNP Paribas prévoit de diviser son réseau en agences « express », avec automates et tablettes pour les opérations quotidiennes, en agences « conseil » avec des conseillers généralistes et experts en visio-conférences, et en agences « projets » avec des conseillers spécialisés. La Société Générale et la BpCE prévoient plutôt des fermetures d'agences certains jours de la semaine, pour préserver leurs réseaux de proximité.
- La poursuite ou l'interruption de la logique d'expérimentation de nouveaux concepts ? Le Crédit Agricole multiplie les expériences : le « *Store by CA* » à Grenoble, imaginé comme un espace de *shopping* ; « l'Autre Agence » en Champagne-Bourgogne, où le cœur du concept est le « rendez-vous immédiat » ; les agences parfumées dans la caisse régionale Centre Est ; « l'Agence Active » numérique du Crédit Agricole Ile-de-France ...
- La transformation rapide ou progressive du réseau ? BNP Paribas a programmé sur 7 ans la refonte de son réseau, tandis que d'autres banques restent dans l'expectative.
- La création d'une seconde marque uniquement digitale, comme BNP Paribas avec « Hello Bank » ou comme le Crédit Agricole avec Bforbank.

Ces choix sont d'autant plus délicats qu'ils ne peuvent faire l'objet d'études fiables de rentabilité prévisionnelle et qu'ils dépendent d'axes stratégiques, de modes de changement organisationnel et de logiques identitaires, qui évoluent en fonction des innovations technologiques et des initiatives esthétiques des banques concurrentes, classiques et en ligne.

La recherche d'une nouvelle identité bancaire

Les banques du XXI^e siècle, à l'instar des autres commerces, se servent de l'esthétisation de l'espace pour affirmer leur positionnement stratégique et leur identité, qui contribue à la reconnaissance de la marque, à la diffusion des valeurs et à la promotion de l'image de la banque. La nouvelle stratégie d'identification institutionnelle (*corporate identity*) vise à transformer des « espaces rationnels de services en lieux affectifs de culture et de bien-être » (Bargenda, 2014). Elle fait notamment appel au marketing bancaire qui mobilise de nouveaux concepts, langages et métiers, comme celui de *digital brand manager*, en charge de la valorisation d'une marque, de la notoriété numérique et de l'« e-réputation » de la banque, celui de *social media manager*, chargé d'animer les

réseaux sociaux, celui de *UX manager*, dont la mission est de valoriser l'expérience client...

Des identités bancaires en phase avec l'homme post-moderne

L'identité sociale est définie par Erikson (1968) comme étant un espace-temps original hérité des générations précédentes et construites par les nouvelles générations. Les interactions entre les banques et leurs clients conditionnent leurs processus respectifs d'identification. Les stratégies bancaires, assistés par les agences de marketing, appliquent des techniques de plus en plus sophistiquées de veille, d'études de marché et d'analyse des comportements des clients et des prospects (grâce au *big data*), qui permettent de mieux cerner le profil du « consommateur du XXI^e siècle, qui est à la fois un citoyen du monde et un acteur de plusieurs « tribus ». Ces dernières sont définies par Maffesoli (1988) comme étant des « microgroupes sociaux » - amicaux, sportifs, culturels, artistiques, créatifs... - partageant des expériences et des émotions communes. Cette nouvelle forme de tribalisme ou de communautarisme recouvre un esprit alliant archaïsme et progrès, à l'instar de certaines communautés de « l'économie 3.0 », qui se livrent à du troc grâce à internet. Le client devient de plus en plus « éclectique, hédoniste et tribaliste ». Il ressent le désir de partager de nouvelles expériences (le marketing est de plus en plus expérientiel), revêtant des dimensions affectives et esthétiques. Il doit être « assisté » dans ses gestes courants, « accompagné » dans ses démarches exceptionnelles et « enchanté » - ou « émerveillé » - dans ses migrations quotidiennes. Cette triple mission est d'autant plus difficile à conjuguer que les comportements du consommateur changent rapidement en fonction des problèmes affrontés, des situations vécues et des univers traversés. L'esthétique bancaire revêt inévitablement un caractère « *post-truth* » (post-vérité), en s'adaptant aux circonstances dans lesquelles les faits objectifs ont moins d'influence sur la formation d'une opinion que l'appel aux émotions et aux croyances personnelles.

Les concepts de « banque du futur » ou « banque nouvelle génération », s'efforcent d'attirer et de fidéliser notamment la clientèle « de moins de 35 ans », composée « d'urbains actifs et connectés », d'entrepreneurs, de consommateurs et d'épargnants des générations Y et Z. La première – née au cours des années 1980 et 1990 – également qualifiée en 1982 de « native numérique » (Prensky) ou de « digitale native » (*Time magazine*) – a été éduquée et formée avec la première vague des NTIC (micro-ordinateurs, internet 1.0). Elle se caractérise par une attitude individualiste et une quête de changement social. La seconde – née au tournant du millénaire et donc appelée « milléniale »³ – est marquée par l'internet 2.0 et les communautés verticales (comme les « tribus ») et horizontales (comme les écosystèmes). Ces deux générations s'opposeraient à la génération X et à celle des *baby-boomers* – contemporaines des « trente glorieuses » et prisonnières des paradigmes socio-

³ «Millennials: Burden, Blessing or Both», *Mc Kinsey Quarterly*, 2016.

économiques de la société industrielle. Pour les générations Y et Z, il semble que le capital recouvre des capacités créatives et cognitives plutôt que des capitaux financiers. La stimulation des sens de ces nouvelles générations de clients fait appel à divers artefacts dictés par des effets de mode et/ou d'imitation de *benchmarks* bancaires ou non bancaires.

Des marques, des slogans et des sagas en phase avec les identités bancaires

Les nouveaux types de marques, de slogans et de sagas publicitaires reflètent les visions des stratégies des banques et les traits originaux de leurs identités institutionnelles (ou *corporate*). La plupart des slogans et des sagas bancaires ont été modifiés ou adaptés, depuis les années 1990, autour des thématiques suivantes :

- La proximité, la solidarité et/ou l'amitié : « Conjuguons nos talents ! » de la Société Générale ; « L'ami financier » de la Caisse d'Epargne ; « Banque et Populaire à la fois » de la BPCE ; « J'aime ma banque » de Fortunéo ; « Mon banquier c'est moi » de BforBank ;
- L'authenticité et/ou le bonheur : « Le bon sens près de chez vous » du Crédit Agricole ; « La banque à qui parler » du Crédit Mutuel ;
- La modernité et/ou le futur : « La banque d'un monde qui change » de BNP Paribas ; « Parce que le monde bouge » du CIC ;
- La féerie et/ou le ludique : « Une autre vision de la banque » du Crédit du Nord ; « Une banque pas comme les autres » ; « Y'a pas écrit la poste là ! » de La Poste ;
- La compétence, la puissance et/ou le pouvoir : « Le pouvoir de dire oui » de LCL ; « Investissez dans la réussite » ; « Votre banque, partout dans le monde » d'HSBC, « L'argent c'est de l'argent » de Barclays ; « Aujourd'hui, je l'ai fait » d'ING ; « La passion de la performance » de Deutsche Bank ;
- L'histoire, les arts et/ou la culture : « Crédit du Nord fondé en 1847 », « Una storia italiana dal 1472 » et « la banque est un art » de Banca Monte dei Paschi di Siena , « l'UBS art collectif » d'UBS.

Les tendances paradoxales suivantes sont observées :

- Le positionnement (*base-line*) est de plus en plus centré sur une coopération authentique et confiante entre la banque et son client.
- Les valeurs de proximité, d'agilité (ou de réactivité) et de modernité (symbolisée par le digital et le ludique), sont de plus en plus privilégiées.
- Les références à la sécurité, au pouvoir et à l'histoire sont de plus en plus évitées.

Des architectures et des logos en phase avec les identités bancaires visuelles

Les banques se servent essentiellement de l'esthétisation de l'espace pour exprimer leur identité visuelle, mais elles adoptent des formes expressives

différentes. Elles misent de plus en plus sur l'architecture, l'organisation de l'espace et le *design*, pour créer des expériences sensorielles et des événements mémorables. L'architecture monumentale inspirant puissance et sécurité laisse progressivement place à une architecture fonctionnelle et symbolique. « C'est dans la conversion de la valeur monétaire en capital symbolique que réside la nouvelle déontologie bancaire » (Mc Goun, 2000). La comparaison de quatre modèles architecturaux (Bargenda, 2014) permet d'esquisser une cartographie esthétique de la banque du XXI^e siècle.

- Les principaux établissements de la Banca Monte dei Paschi di Siena (MPS), « la plus vieille banque du monde », fondée en 1472, sont construits dans le style néo-florentin des palais de la Renaissance. La statue d'un humaniste philanthrope qui orne sa cour d'honneur incarne son identité. Les bâtiments accueillent les œuvres des artistes siennois. Le logo historique de la banque rappelle ses origines italiennes remontant au quattrocento.
- Le siège de l'Union Bank of Switzerland (UBS) à Zurich comporte une façade classique monumentale à colonnes doriques, ornée de figures allégoriques inspirant la puissance et la pérennité. Le bâtiment est doté des dernières technologies numériques, d'un *web museum* et d'une agora ouverte aux artistes européens. Son logo représente trois clés entrecroisées symbolisant les trois banques à l'origine d'UBS.
- Le siège berlinois de la Deutsche Bank (DB) est un « espace géométrique hybride » dont la façade néo-classique a été recouverte de verre (« la matière du futur », selon Baudrillard). Son atrium a été transformé en « espace onirique de sociabilité », accueillant notamment des expositions du Deutschland Guggenheim. Le logo de la DB superpose en 3D deux carrés (*slash in square*) sur fond « bleu Deutschland ».
- La migration du siège historique « Art nouveau » de la Société Générale (SG) aux trois tours de verre « post-modernes » évoquant un vaisseau dans le quartier de la Défense, symbolise le passage de la banque du XX^e au XXI^e siècle. Le nouveau logo de la banque est un simple carré rouge (symbole de puissance) et noir (couleur du luxe et de la création). Le logo de la SG est original, car les chartes chromatiques des banques privilégient le rouge et le bleu, qui sont les couleurs les plus appréciées des européens (Aaker, 1997).

L'identité visuelle de la banque MPS est ancrée dans la renaissance italienne, celle de l'UBS dans le classicisme européen, celle de la DB dans le néo-classicisme cosmopolite et dans l'art contemporain et celle de la SG dans le futurisme et la postmodernité. Les premières offrent des univers réels et figuratifs à leurs clients, les seconds leur présentent des univers virtuels et imaginaires dépassant les fonctions bancaires essentielles.

Cette analyse des stratégies d'adaptation de la banque de détail aux avancées de l'économie numérique et collaborative, montre qu'elle engage des actions

conjuguées de reconfiguration des services, de réorganisation de l'espace et de reconstruction des identités, des marques, des *designs*, des architectures, des chartes graphiques, des logos et des esthétiques publicitaires des réseaux et des sites bancaires. Cette transformation du capital symbolique des banques vérifie la vision prémonitoire de Mc Luhan (1967), selon laquelle « la banque deviendra un espace esthétique ». Elle modifie l'espace-temps bancaire, car la construction d'une nouvelle esthétique s'inscrit dans une stratégie à long terme.

Cette interprétation de la révolution bancaire contribue à éclairer certains paradoxes apparents des nouveaux modèles bancaires, mais ne permet pas de lever la contradiction entre les désirs du consommateur et l'état d'« homme endetté » auxquelles sont confrontés les clients de la banque. « Nous sommes entrés dans le royaume de flux très éthérés, de cartes bancaires, de transactions informatiques, numériques dont le chiffre n'est plus évalué selon une durée humaine. Il s'agit d'une temporalité seulement accessible à la mesure de l'informatique. Derrière ce réseau se tient un véritable paradis artificiel, une "cité de Dieu" que la philosophie comprend mieux que ne le feraient les lois de l'économie » (Martin, 2016). Une approche philosophique de cette problématique, empruntée à la pensée de Deleuze et de Guattari, permettra-t-elle de lever cette contradiction ?

Les leçons de Deleuze et de Guattari

Trois concepts sont privilégiés dans la production scientifique des deux philosophes afin d'éclairer ce paradoxe : la leçon de « l'Anti-Oedipe », la vision anti-capitalisme et la perception de « l'homme endetté ».

La leçon de « l'Anti-oedipe »

La parution en 1972 de *l'Anti-oedipe*, rédigé par le philosophe Gilles Deleuze et le psychanalyste Félix Guattari, a été accueillie avec une relative indifférence par les économistes et les sociologues (Carter et alii, 2004). L'ouvrage soulève pourtant des questionnements utiles aux consommateurs et aux managers des entreprises. Les auteurs affirment, à la suite de Spinoza, que « ce n'est pas le désir qui s'étaye sur les besoins, mais ce sont les besoins qui dérivent du désir ». Ils définissent le désir comme un système productif – une « machine désirante » - et le plaisir comme la satisfaction – et donc, « l'interruption » - du désir. Ils en déduisent que « l'ascèse – et non le besoin - est la condition du désir » et que le désir ne tend pas vers un « objet » ou un « sujet », mais vers un « milieu » ou un « univers ». Ils soutiennent que le désir s'organise en « plans », en « champs » ou en « plateaux » : « le désir n'est pas intérieur à un sujet, pas plus qu'il ne tend vers un objet : il est strictement immanent à un plan auquel il ne préexiste pas, à un plan qu'il faut construire, où des particules s'émettent et des flux se conjuguent. Il n'y a désir que pour autant qu'il y a déploiement d'un tel champ, propagation de tels flux, émission de telles particules » (Deleuze, 1977). Le désir entraîne l'inconscient dans « un délire sur l'histoire et la géographie, sur un groupe ou un champ social ». Révélant sa nature de « machine », le désir

« engendre un processus schizophrénique » ; il « invite au voyage » ; il « provoque une percée dans le réel » (Deleuze, Guattari, 1972).

Cette représentation positive des relations entre le besoin, le désir et le plaisir, est radicalement nouvelle. Elle critique les modèles canoniques freudien et lacanien. Les concepts de désir et de plaisir constituent les fondements du courant dominant de la psychanalyse (Assoun, 1997). Le désir est, selon Freud, la clé d'entrée et de sortie des formations inconscientes. Il naît d'un besoin permanent ou d'une pulsion occasionnelle. Il est une « tension vers un objet » susceptible d'introduire « une certaine déraison », une « altération temporaire du jugement », un « dérèglement de la conscience ». Freud introduit le terme de *Wunsch* (littéralement « souhait-de-désir »), qui désigne une « motion » ou un « acte » qui n'existe pas en soi, mais tend vers un objet ou une personne (Freud, 1900, 1967). Selon lui, « le rêve est la réalisation d'un désir refoulé ». Le désir présent est une « métaphore » d'un plaisir ou d'un désir passé. Il est « historique par son effort à rester contemporain de sa première fois ». Il est une « décharge d'énergie qui perturbe l'appareil psychique ». « Le désir conscient n'est une excitation du rêve que s'il réussit à éveiller un désir infantile – une satisfaction première – endiguée par le complexe d'Œdipe ». Par cette expérience, le sujet est empêché d'assouvir son désir.

Deleuze et Guattari (1980) contredisent la représentation freudienne du désir issu d'un besoin et orienté vers un objet ou une personne. Ils le qualifient de « familialiste », de « régressive » et de « castratrice ». Ils proposent de la déconstruire par la schizo-analyse (ou psychanalyse alternative). Selon Foucault (2004), « Deleuze et Guattari ont essayé de montrer que le triangle œdipien constitue une certaine forme de « pouvoir » visant à contenir le désir, d'assurer que le désir ne vient pas s'investir, que le désir reste dans la famille ». Ils opposent à l'approche freudienne, une vision positive fondée sur la notion de désir traversé par les attractions exercées par de multiples plans (ou plateaux) dominés par les symboles, les signes et les valeurs de divers groupes sociaux. La construction de ces plateaux mobilise des régimes de métaphores et de signes relevant de la linguistique et de l'écriture, de l'architecture, des arts plastiques... Ces plateaux sont des « régions continues d'intensités inégales », qui « s'enchevêtrent, dessinent des combinaisons perpétuelles entre des forces majeures et mineures ». Les signes évoquent les transformations et le devenir d'un champ social à travers ses lignes de fuite en matière d'art, de sport, de science, de politique...

Cette approche du désir reflète l'ubiquité de « l'homme postmoderne », « éclaté » entre consommation, production, famille et citoyenneté, mais également entre plusieurs « tribus », définies par Maffesoli (1988) comme des « microgroupes sociaux » (amicaux, sportifs, culturels...) partageant des expériences et des émotions communes. Cette nouvelle forme de « tribalisme » recouvre un esprit (*zeitgeist*) alliant archaïsme et progrès, à l'instar des « communautés » de l'économie 3.0, se livrant à du troc grâce à internet.

La vision anti-capitaliste

L'expansion du capitalisme – notamment du capitalisme financier – a entraîné une dématérialisation des produits, une globalisation des échanges et une marchandisation des rapports humains. Ces mouvements ont engendré, selon Deleuze (1980), une « déterritorialisation » des comportements et un « décodage » des flux économiques et sociaux, afin d'atteindre une « vérité universelle ». L'action de « décodage » s'est appliquée aux pratiques locales et aux cultures individuelles. Elle a contribué à rationaliser les « subjectivités sociales ». Mais la « déterritorialisation » n'a pas laissé un espace libre, elle a été suivie par une « reterritorialisation », afin de mieux gérer les flux du capital. La déterritorialisation a permis d'améliorer les fonctionnalités du système capitaliste en levant les obstacles de nature matérielle, idéologique ou historique, tandis que la reterritorialisation a contribué à forger une nouvelle « esthétique du capitalisme », en engendrant une forme plus contrôlable de subjectivation des échanges. Ce phénomène n'est pas une construction sociale spontanée. Il est contrôlé par les organisations industrielles, commerciales ou financières. Il ne vise pas à satisfaire de nouveaux besoins fondamentaux du consommateur, mais à orienter les flux de son désir, à stimuler sa demande, et donc, à augmenter les ventes et les profits du capital. Afin d'éviter son asservissement au système, Deleuze invite le consommateur à se livrer à une « schyzo-analyse » - à une forme de « déconstruction » - de ces différents flux. Cette interprétation - qualifiée par Foucault de « nouvelle épistémè de la production » - implique de requalifier le désir, non plus comme « asservi » au « familialisme oedipien », mais « libéré » de par sa nature même de « système » ou de « machine désirante ».

La notion « d'homme endetté »

S'inspirant des réflexions de Marx sur le crédit, Deleuze (1962) analyse la situation d'une des principales figures du capitalisme, celle de « l'homme endetté ». Ils rappellent que la mesure du crédit ou de la dette n'est pas objective, car elle repose sur une appréciation subjective de la capacité de remboursement de la dette du débiteur, par une anticipation de ses capacités de production et d'épargne, donc par un jugement moral sur son mode de vie. Cette appréciation varie selon la subjectivité ou « la manière d'être » de l'évaluateur. « Les évaluations ne sont pas des valeurs en soi, mais des manières d'être de ceux qui jugent servant précisément de principes aux valeurs par rapport auxquelles ils jugent » (Deleuze, 1962).

Lazzarato (2004) étend cette réflexion des établissements de crédit à l'Etat-providence, auprès duquel les citoyens contractent une dette fiscale et sociale dès leur naissance. Cette situation permanente « d'homme endetté » exige « un travail sur soi » selon Deleuze ou un « gouvernement de soi » selon Foucault. La crise immobilière (dite des *subprimes*) de 2007-2008 a sanctionné les « hommes endettés » coupables de n'avoir pu honorer leurs échéances. « L'homme endetté » est soumis à une forme de panoptisme organisé par les banques, par la

multiplicité des enquêtes sur son patrimoine et ses revenus, des questionnaires sur ses goûts et désirs, des diagnostics de sa situation financière, des analyses de données (notamment dans le cadre du *big data*) sur ses comportements, des sommations de saisie et de sanctions en cas d'impayés, de menace de ruine, de déchéance sociale et de suicide. Il montre que « l'homme fauve » a été transformé en « homme évalué et asservi », à la fois « prévisible, régulier et calculable ». Lazzarato en déduit, à la suite de Deleuze, que la nouvelle économie – et notamment l'économie digitale - est un avatar de l'économie de la dette.

Ces approches originales du désir, du système capitaliste et de l'homme endetté, proposées par Deleuze et Guattari, constituent-elles des grilles de lecture éclairantes de la révolution bancaire ? Ces approches contribuent-elles à renouveler la vision conventionnelle de la reconstruction actuelle des modèles bancaires, en convoquant des paradigmes relevant de la philosophie et de la psychanalyse ?

Une lecture deleuzienne de la révolution bancaire

Selon une interprétation empruntée à Deleuze et à Guattari, la conception et la mise en place des nouveaux concepts d'agences bancaires suit un double mouvement : le premier « déterritorialise » l'homme endetté en dématérialisant, automatisant et déshumanisant la plupart des services financiers ; le second le « re-territorialise » en lui ouvrant de nouveaux espaces de création, d'émotion et de culture, grâce à des agencements originaux du physique et du digital. Ce double mouvement contribue à la transformation d'un territoire fonctionnel (issu de la déterritorialisation) en univers multiculturel (engendré par la reterritorialisation).

Les désirs de l'homme endetté

Les nouveaux modèles d'agences bancaires sont fondés sur une représentation de l'inconscient collectif et « machinique » des hommes endettés, conçu comme une « machine désirante » productrice d'une énergie positive orientée notamment vers la consommation. Cette figure de l'inconscient individuel ou collectif, sous-jacente aux nouveaux modèles d'affaires bancaires, répond ainsi aux principes énoncés par Deleuze et Guattari dans *Mille plateaux* (1980). Elle s'organise en plusieurs plans (fonctionnel, culturel, ludique, créatif...) et présente la structure d'un « rhizome » sans hiérarchie apparente, doté de multiples voies d'accès et de connexions (argent ou jeux, culture ou création, digital ou émotionnel, matériel ou immatériel, directif ou collaboratif...). Son développement ne semble pas suivre une logique linéaire mais un processus aléatoire, car il dépend à la fois d'innovations technologiques, d'effets de mode et d'événements d'actualité. Il peut engendrer des configurations de champs sociaux, des agencements de plans d'expériences ou des combinaisons d'univers imaginaires, capables de « ré-enchanter » l'homme endetté.

Les nouveaux modèles d'espaces bancaires reposent sur une notion d'identité du client de moins en moins moniste, directive et fonctionnelle (interpellant le surmoi), et de plus en plus plurielle, participative et ludique (interpellant le ça et le moi). Ils privilégient la notion d'identité sociale « virtuelle » (ou identité pour autrui) attribuée par un sujet à l'autre, à celle d'identité sociale réelle (identité pour soi ou image de soi). Ils introduisent une dimension subjective – donc psychique et intrapsychique – dans la relation bancaire, qui ouvre le système « ça-moi-surmoi » sur son environnement social. La difficulté de re-conceptualiser l'espace bancaire résulte du constat que les identités pour soi et pour autrui sont liées de façon problématique. L'identité attribuée par autrui n'est perceptible que dans la relation à l'autre. La nouvelle esthétique bancaire s'efforce de traduire les fantasmes des clients, et de percevoir leurs univers intimes au travers de leurs désirs d'expériences nouvelles.

Une lecture deleuzienne de la déterritorialisation bancaire

Le processus de « déterritorialisation » est qualifié par Deleuze et Guattari de « dé-subjectivation » ou d' « impersonnalisation ». Il fait appel à l'intelligence artificielle et aux réseaux sociaux (Sorensen, 2005). Afin de réduire leurs coûts, les banques de détail se libèrent des tâches pouvant être digitalisées et effectuées directement par le client. Ces tâches répondent aux besoins de base des clients (virements, consultations de comptes...) par des systèmes standardisés présentés comme « réactifs et fiables ». Par la technique du *big data*, les banques et les opérateurs téléphoniques captent et analysent les interactions entre les clients et les conseillers bancaires sur différents canaux (téléphone, web, blog, réseaux sociaux...). Les informations pertinentes (réactions face aux nouveaux produits et services, aux messages publicitaires, aux fluctuations de cours boursiers, à une nouvelle réglementation bancaire, à la conjoncture économique...) sont extraites automatiquement, puis analysées afin d'identifier les causes d'insatisfaction des clients et les solutions à mettre en œuvre. Des logiciels « auto-apprenants » (*robo-advisors*) peuvent désormais répondre à la place des conseillers aux questions des clients en imitant le langage humain (*chatbots*). Le développement des « conseillers virtuels » – définis comme des « représentations digitales conçus pour interagir avec des humains » – contribuent à la « déterritorialisation » de la relation commerciale (Viot et Bressolles, 2012). « C'est désormais le vide qui régit la société post-moderne » (Lipovetsky, 1983). Les nouvelles technologies contribuent à « aplatir la terre en standardisant les pratiques humaines à l'échelle mondiale » (Friedman, 2006).

Mais l'observation des nouveaux espaces bancaires montre également qu'ils doivent respecter la liberté de choix souhaitée par les clients et leur volonté de s'affranchir de certaines contraintes : liberté d'obtenir des informations ou de réaliser des opérations ; libre arbitre entre autonomie avec des technologies innovantes ou accompagnement par un conseiller ; choix ouvert entre des services purement bancaires et/ou des activités non bancaires, culturelles ou ludiques. L'agence bancaire du futur se présente à la fois comme un lieu

déshumanisé d'accueil multi-services et un espace de travail digitalisé. Les équipements de son territoire (réseau informatique, standard téléphonique, meubles de rangement...) restent invisibles aux yeux des visiteurs, laissant place aux écrans vidéo et/ou tactiles. Ce processus de « dé-subjectivation » de l'homme endetté contribue à transformer son inconscient, selon la formule de Deleuze, en « corps sans organe ».

Une lecture deleuzienne de la reterritorialisation bancaire

La technologie numérique contribue à améliorer la productivité des services, mais aussi à créer de nouveaux objets virtuels (ou « réels augmentés ») et à stimuler l'imaginaire collectif. Plus s'impose l'échange marchand, plus s'affirme pour le consommateur le besoin de partager ses émotions en faisant appel à des avatars esthétiques. L'échange économique se double d'un échange symbolique constitué de métaphores et de signes. La valeur d'usage de l'objet laisse place à sa valeur symbolique. L'objet ou le service « se met en scène » afin de construire de nouvelles réalités virtuelles formant sens, à l'instar de l'art contemporain (Baudrillard, 1981). Les échanges « phygitalisés » visent à stimuler les « machines désirantes » que sont les inconscients des hommes endettés, en sollicitant les « mille plateaux » de leurs désirs de culture, d'art, de jeux, de création...

La nouvelle esthétique de la banque couvre à la fois l'esprit *design thinking* de ses espaces réels et virtuels, sa marque, son *design*, son architecture, la charte graphique de son logo et son style publicitaire. Elle est au service d'une stratégie d'identification globale (*corporate identity*) visant à transformer un « espace rationnel de services en lieu affectif de culture et de bien-être » (Bargenda, 2014). Le rôle du stratège bancaire – devenu un schizo-analyste – est ainsi d'émuler les « machines désirantes » des hommes endettés, afin de stimuler leurs sens plutôt que leurs pensées.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette exploration de la révolution bancaire à la lumière de concepts avancés par Deleuze et Guattari montre qu'à la logique fonctionnelle et linéaire de représentation identitaire et d'organisation de l'espace, qui était dominante au XX^e siècle, se substituent progressivement, au XXI^e siècle, des logiques paradoxales, qui sous-tendent des agencements identitaires et organisationnels multiples, de natures économique, artistique, culturelle, ludique... Ces combinaisons font notamment appel au paradigme esthétique de la création collective (Lipovetsky, Serroy, 2013), qui remet en cause les profils psychologiques et les pratiques sociales antérieures. Ils répondent à de nouvelles logiques identitaires, conçues comme des « espaces - temps générationnels » (Erikson, 1968). L'identité du consommateur n'est plus réductible à un critère objectif de classement (âge, genre, niveau de revenu, catégorie socio-professionnelle...), mais à des heuristiques socio-culturelles (identification à une

communauté, une tribu, un héros...). Elle est de moins en moins héritée des générations précédentes et de plus en plus construite par les nouvelles générations, dans un même espace social et au cours d'une même période.

Une relecture philosophique du concept de « banque nouvelle génération », contribue à mieux comprendre les nouvelles stratégies bancaires. La « banque du futur » s'efforce d'attirer et de fidéliser en priorité une clientèle « de moins de 35 ans », plutôt « urbaine, active et connectée ». Pour les hommes endettés des générations Y et Z, il semble que le capital soit associé à des capacités créatives, cognitives et récréatives plutôt qu'à des capitaux immobiliers et mobiliers, et que l'inconscient collectif de l'homme endetté soit plutôt assimilé par les banques à une « machine désirante ». C'est pourquoi elles s'efforcent de « ré-enchanter » ou « d'émerveiller » les nouvelles générations de clients, en faisant appel à divers artefacts socio-culturels.

Cette recherche exploratoire montre que les schémas d'analyse conventionnelle, de nature essentiellement sociologique et psychologique, appliqués par le marketing bancaire, sont de moins en moins opérants. Les références au sentiment d'appartenance sociale, au développement personnel, à la psychologie des « nouveaux consommateurs » ..., ne sauraient expliquer les paradoxes apparents qui sous-tendent les nouvelles stratégies bancaires. La révélation de cette antinomie suggère que la « banque du futur » est peut-être condamnée à pratiquer un management paradoxal (Brunsson, 1989), conjuguant des hypothèses anti- et post-œdipiennes ou des schizo- et des psycho-analyses. Le recours à une triangulation de concepts relevant de la philosophie et de la psychanalyse permet de mieux identifier les sens cachés et les dimensions paradoxales - fonctionnelle et esthétique, physique et digitale, rationnelle et émotionnelle - de la métamorphose bancaire. Les interprétations deleuziennes de « l'homme endetté » et de l'homme « machine désirante » traduisent bien « l'ubiquité » ou « l'éclatement » de l'homme post-moderne. Et bien que défendant des thèses anticapitalistes, ces interprétations contribuent paradoxalement à expliquer l'évolution du système capitaliste.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker J-L. (1997), « Dimensions of brand personality », *Journal of Marketing research*, n°34.
- Assoun P-L. (1997), *Psychanalyse*, PUF.
- Badiou A. (1997), *Deleuze. « La Clameur de l'Être*, Eds Hachette, coll. Coup double.
- Bargenda A. (2014), *La communication visuelle dans le secteur bancaire européen. L'esthétique de la finance*, L'Harmattan.
- Baudrillard J. (1988), *Simulacra and simulations*, Standford University Press.
- Boltanski L., Chapiello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction du goût*, Eds de Minuit.

- Brunsson G. (1989), *The management of hypocrisy*, Eds Wiley.
- Carter, Pippa & Jackson (2004), « Gilles Deleuze and Felix Guattari – a minor contribution to organization theory », in Linstead S., *Organization theory and postmodern thought*, Eds Sage, p.107.
- Deleuze G. et Guattari F. (1972), *L'Anti-OEdipe*, premier tome de *Capitalisme et Schizophrénie*, rééd. Minuit, 1995.
- Deleuze G. et Guattari F. (1980), *Mille Plateaux*, second volume de *Capitalisme et Schizophrénie*, 1980, rééd. Minuit, 1997.
- Deleuze G. et Parnet C. (1977), *Dialogues*, rééd. Flammarion, 1992.
- Deleuze G., *Pourparlers, 1972-1990*, 1990, rééd. Minuit 2003.
- Deleuze G. (1966), *Nietzsche et la philosophie*, PUF.
- Erikson E.H (1968), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Eds Flammarion.
- Foucault M. (2004), *Philosophie*, texte 40, Folio essais.
- Freud S. (1900, trad. 1967), *L'interprétation des rêves*, PUF.
- Friedman Th. (2006), *La terre est plate. Une brève histoire du XXI^e siècle*, éd. Saint-Simon.
- Guattari F. (1992), *Chaosmose*, Eds Galilée.
- Herlin Ph. (2016), *Apple, Bitcoin, Paypal, Google : la fin des banques*, Eyrolles.
- Koenig G. (2013), *Leçons sur la philosophie de Gilles Deleuze*, Ellipses.
- Lazzarato M. (2004), *Les révolutions du capitalisme, Les Empêcheurs de penser en rond.*
- Lipovetsky G (1983), *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard.
- Lipovetsky G. et Serroy J. (2013), *L'estbétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Gallimard.
- Lyotard J.F. (1979), *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Editions de Minuit
- Mc Goun E.G. (2000), "Form, function and finance: architecture and rational economics", 6^e *conference on perspectives of accounting.*
- Maffesoli M. (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridien Klincksieck.
- Mc Kinsey (2016), *The Fight for the Consumer, global banking 2015*, report.
- Martin J-C. (2016), *Asservir par la dette*, Eds Max Milo.
- Mathieu M. (2014), *Nouvelles banques. Les banques ne seront plus jamais les mêmes*, Débats publics.
- Packard V., Miller M.C. (1957), *The Hidden Persuaders*, Paper back.
- Pauget G. (2010), *La banque de l'après crise*, Eds. RB. Sorensen BM (2005), "Defacing the corporate body", *Journal of critical postmodern organization science*, vol 3(4).
- Viot C. et Bressolles G. (2012), « Les agents virtuels intelligents : quels atouts pour la relation client ? », *Décisions marketing*, 65.

L'ÉPISTEME DU CONSTRUCTIVISME GÉNÉRIQUE. UN CADRE POUR PROMOUVOIR UNE CLINIQUE DE L'INTERVENTION EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

DANIEL BONNET

ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon

Institut Psychanalyse & Management (I.P&M)

Et si l'effondrement avait déjà eu lieu (Gori, 2020) souligne le destin des idéologies contemporaines. Le destin du management des organisations se détermine très largement dans les paradigmes de la pensée économique et gestionnaire empirique. Paradoxalement cette pensée a fossilisé les *épistémès* du management des organisations. L'épistémologie du constructivisme générique (Savall, 1975) ; Savall et Zardet, 2004) propose un renouvellement radical des modalités de penser le management des organisations à l'aune de l'emprise des idéologies épistémiques.

« Les discours de l'effondrement... portent un diagnostic... de notre système de pensée, de notre *épistémé* qui, elle, est bien en voie d'effondrement » (Gori, 2020 : 61). Cet ouvrage récent de Roland Gori questionne, comme le fit quelques décennies plutôt Hannah Arendt (2013), notre capacité de penser. Ce questionnement concerne tout autant la genèse des connaissances que la vertu des savoirs, au risque de tomber dans la servitude des *épistémés*. Cet article problématise l'emprise des *épistémés* du management à l'aune des apports de la contribution de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004). L'idée que cette *épistémé* a ouvert la voie d'une clinique de l'intervention dans le champ du management des institutions et de leurs organisations a orienté nos travaux de recherche depuis le début des années 2000.

Mots-Clés : Épistémologie, Capacité à penser, Transformation, Constructivisme générique, Servitude épistémologique.

Ayant partie liée avec le destin de l'inconscient, l'état contemporain de notre capacité à penser laisse en héritage un malaise civilisationnel. Qu'en est-il dans le champ scientifique relativement aux *épistémés* du management particulièrement dépendantes de servitudes épistémologiques ?

Ce malaise est un indice de ce que les sociétés contemporaines sont débordées par ce que Freud (2003) a appelé le troisième temps du destin de l'inconscient, le retour du refoulé. La Théorie Socio-Économique des Organisations (Savall, 1975 ; Savall et Zardet 1995, 2004), qui se fonde dans le cadre du constructivisme générique, montre que les idéologies épistémiques organisent la dissimulation des coûts-performances cachés. Ces coûts-performances cachés sont colossaux, de l'ordre de 15 K€ à plus de 70 k€ par personne et par an

(Savall, Zardet, Bonnet D., 2015). Ils s'ajoutent aux coûts sociaux qui depuis quelques décennies font l'objet d'un effort d'évaluation. La réalité du donné économique et financier est biaisée par cette ignorance délibérément choisie.

Au sein des institutions et de leurs organisations, ces coûts-performances cachés engendrent des déficits colossaux de performances globales, et surtout des déficits financiers sociétaux dont la charge est différée aux générations futures puisqu'ils ne sont pas pris en compte dans les flux comptables et financiers de la comptabilité nationale et des statistiques économiques. Dès lors, l'économie et la gestion sont aveugles et si cette situation plus que séculaire désormais a évidemment rapporté une rente, alors le profit pour cette part serait illégitime ! Les coûts-performances cachés mesurent son inefficacité économique et sociale. Le management ne peut pas reposer sur une gestion qui serait uniquement parcimonieuse. Le management socio-économique montre qui est aisément possible de traiter la conversion de ces coûts-performances cachés, dès lors que le paradigme du management est celui du respect de la dignité humaine. Le management socio-économique se conjugue dans deux idées, celle de la dignité humaine et celle du développement du potentiel humain.

Les économistes et les gestionnaires raisonnent les problèmes le plus souvent de manière empirique, implicitement ou explicitement aux différents niveaux d'échelle, macro-méso-micro, mais il en est un qui est oublié dans l'échelle des risques systémiques. Il s'agit de l'échelle « infra », celle de la substruction des attitudes et du comportement humain. À cette échelle, la pensée se construit dans un faisceau des relations en conjonction constante, transductif puisqu'elle se déploie dans un espace mental qui englobe l'économie d'échelle des structures de la réalité. La conjonction constante est définie par W. R. Bion (1982 : 81) comme une structure attitudinale des relations de transformations caractéristiques d'une invariance qui lie une situation effective dans la réalité, l'observation et la représentation dans les structures mentales humaines¹. Cet oubli explique largement le fait que la relation d'objet se construit sur la base de schèmes idéologiques, et que finalement ce rapport à l'objet va de l'indifférence au rejet de ce qui ne procure pas une satisfaction attendue et dès lors la transformation ne produit que des insatisfactions. Soit, les schèmes idéologiques de la servitude épistémologique consolident le refoulement.

Chaque situation caractérise une relation entre les éléments dans la conscience et les éléments mis à l'écart dans une instance psychique et somatique définie comme l'inconscient. La conjonction constante régule ce que nous désignons comme un écart énantiologique (encadré n° 1). L'écart énantiologique évalue les variations de celle-ci entre des polarités en conjonction différentielle, comprenant des conjonctions d'opposés. Cette notion de conjonctions d'opposés articule la relation entre les variables du cadre de l'épistémologie du

¹ Cette notion de structure mentale peut faire débat, mais elle est pédagogique.

constructivisme générique (encadré n° 3). Nous proposons préalablement une définition des points d'ancrage méthodologiques de notre recherche (encadré n° 1 et 2) pour souligner l'apports conceptuels méthodo-épistémique de notre recherche.

L'agencement du cadre de la recherche permet de montrer que la transformation s'articule non autour des invariants de structure, mais que les opérations de la transformation font intervenir des schèmes opératoires que les travaux de recherche en épistémologie génétique ont défini comme des invariants de transformations (Piaget, Henriques, Ascher, 1990) qui sont les opérateurs de la construction des systèmes de transformations. Cependant les invariants se transforment (Bonnet D., 2017) si l'on veut bien faire la distinction entre le changement et la transformation largement considérés comme commutatifs dans leurs définitions. Voilà donc ce qui fonde dans notre recherche l'articulation des variables du cadre épistémologique et méthodologique dans la substruction du constructivisme générique. Nous considérons, dans le cadre de la connaissance figurative, que le retour du refoulé vient empêcher et détourner les transformations et les oriente à l'insu du sujet s'il ne réalise pas le travail réflexif ou analytique nécessaire. C'est pourquoi nous soutenons le projet scientifique d'une clinique de l'intervention, car il s'impose dès lors que le cadre de la conduite d'une transformation organisationnelle et stratégique est celui d'une clinique de type. Cette recherche a orienté nos missions depuis le début des années 2000.

Dans le champ de notre recherche, la conduite de projets de transformation organisationnelle et stratégique, l'écart énantologique évalue l'écart de conversion des coûts-performances cachés, à savoir entre un négatif du comportement humain et un positif. Il évalue consécutivement la qualité et l'efficacité d'une transformation et de sa régulation dans les infrastructures mentales instituées et instituantes. Sa mesure est donc donnée par l'évaluation des coûts et des performances cachés (Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2004, 2005 ; Savall, Zardet et Fièrè, 2014). Les transformations sont ainsi évaluées qualitativement, quantitativement et financièrement. Sur le plan spatial, l'évaluation de l'écart énantologique est à envisager dans le cadre d'une transformation d'espace propre aux structures mentales institutionnelles et organisationnelles. Nous avons retenu le concept de l'espace hodologique (encadré n° 2), mobilisable au stade des états de la pensée et de sa dynamique au champ de la conscience phénoménale, considérée dans son acceptation fournie par les travaux originaux de Lewin (1917). Notre recherche contribue à actualiser ces travaux de K. Lewin, oubliés par le développement de doctrines épistémologiques, notamment le béhaviorisme.

Encadré n° 1 : À propos de l'énantiologie

Énantiologie : L'énantie - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction chez Parménide, mais aussi paradoxalement chez Aristote). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, coupe, spécialise...), renvoyant à la *schizis* (coupure qui élude la perception de la cause profonde par la conscience). Au-delà, dans notre recherche, concernant les processus de transformations, elle vise à assembler les conjonctions constantes identifiées entre ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... Son corrélat, l'énantiodromie peut être considéré comme une pathologie, car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirable pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires.

Encadré n° 2 : À propos de l'espace hodologique

L'espace hodologique (Lewin, 1917 ; Kaufmann, 1968 ; Bonnet D. 2014, 2017) - approximativement l'espace de vie mentalisée individuellement et/ou collectivement - est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformation.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947² ³) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait cependant aux ressources de la

² LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt

http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf

³ LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

Si nous définissons les transformations à envisager comme des conversions de quantités d'énergie vitale à mobiliser et à investir par le potentiel humain, en « qualité intégrale » - concept qui lie et arrime la qualité et la quantité dans l'approche socio-économique (Savall et Zardet, 1995 : 24) - celles-ci articulent en conjonction constante des opérations caractérisant des invariants de transformations. Lorsque la transformation recherchée vise à convertir le négatif des comportements humains en ortho-fonctionnement, celle-ci impose un changement fondamental dans la manière de penser le changement. Aussi, notre recherche s'est inscrite dans le cadre épistémologique du constructivisme générique (encadré n° 3), qui est le cadre de l'*épistémé* du management socio-économique. Celui-ci propose un positionnement et une méthode de travail articulée sur trois principes fondamentaux (encadré n° 3). Il permet d'envisager une conversion dans le cadre d'une approche socio-économique conçue à partir du principe de la compatibilité de l'économique et du social. En outre, il fournit un cadre d'évaluation arrimant les aspects quantitatifs et qualitatifs de la transformation, l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004). Le cadre de l'*épistémé* du management socio-économique fournit la matrice et la fonction contenante, respectivement instituante des infrastructures de l'infra aux différents niveaux d'échelle, infra-cadres et méta-cadres, de la transformation. Les dysfonctionnements soulignent en effet des failles respectivement dans cette matrice et dans la fonction contenante, qui requiert d'envisager les métamorphoses dans une transformation d'espace, qui soit celui du vécu des acteurs, d'où la mobilisation du concept de l'espace hodologique de K. Lewin (Kaufmann, 1968).

Encadré n° 3 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall H. et Zardet V., 2004)

Principe de l'interactivité cognitive

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 2004 : 21 ; 2005).

Principe de l'intersubjectivité contradictoire

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

Principe de la contingence générique

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles

génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004 : 387 ; 2005) dans son articulation aux deux autres principes.

L'économie et la gestion sont particulièrement concernées par ce phénomène qui est à l'œuvre dans les infrastructures du fonctionnement des institutions et de leurs organisations. Les ratés et le négatif du comportement humain sont la source des coûts-performances cachés. Dans l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004), le calcul est un objet transitionnel et transformationnel. Il met en correspondance l'objet externe et l'objet interne à partir duquel se construit la pensée, précisément dans un lieu spatial et temporel qui est celui de la transformation dans l'écart énantologique. Nous avons calculé que la conversion est une fonction du type $f(x)^3$ (encadré n° 4, en annexe). Dans ce cadre, la correspondance est le lien qui potentialise et actionne la conversion des coûts-performances cachés si la correspondance engendre une coopération des acteurs et réduit donc les tensions de la rivalité inhérente au comportement humain.

Le management classique des organisations semble n'y rien pouvoir à cet égard parce qu'il oppose la rivalité (dont la concurrence) et la coopération. Il privilégie la rivalité et sollicitant paradoxalement la coopération. Il creuse ainsi l'écart énantologique. Plus l'écart s'accroît, plus le fonctionnement et le management de l'organisation tend vers le négatif, quel que soit son horizon. L'écart énantologique fait ainsi le lit des impressions sensorielles du négatif des comportements.

Il est bien nécessaire d'examiner ce qu'apportent comparativement **les épistémés** en sciences économiques et en sciences de gestion, particulièrement l'hégémonie de certaines d'entre-elles. Elles sont les médiatrices de la construction de la pensée de l'altérité économique. L'une et l'autre tiennent pour marginale l'approche socio-économique. Elles n'envisagent pas la construction de la relation d'objet autrement que soumise à l'emprise de l'objet externe par le moyen de son inscription dans des schèmes idéologiques et des prêts à penser. Or le travail de la subjectivité est étroitement lié au développement de la capacité à penser. Le procédé atrophie la construction de l'appareil à penser. Certes leur cadre paradigmatique reposant sur l'opposition de l'économique et du social, leur mode opératoire la concurrence et la coopération (forme paradoxale de coopération), ainsi que leurs dispositifs, engendrent des satisfactions, mais celles-ci sont de nature perverse, et l'idée que les satisfactions seraient mutuelles relève du leurre.

UN CAS CLINIQUE EN RECHERCHE-INTERVENTION

Cette section rend compte d'un cas d'application, une recherche-intervention d'essence socio-économique au sein d'un consortium de treize coopératives

agricoles réunissant des producteurs de fruits et de légumes, dont 7 étaient déjà constituées en Union de Coopératives reconnue Organisation de Producteurs (toutes en concurrence au sein de l'Union) et les autres indépendantes. Cette intervention avait pour l'objet l'étude de l'opportunité et de la faisabilité de la fusion des treize coopératives⁴ qui le constituaient. Le consortium représentait près de 50 % de l'activité économique agricole dans le département (934 producteurs et plus de 3400 salariés). L'intervention est sollicitée consécutivement à la crise de 2007-2008. Les producteurs enregistraient des déficits financiers considérables qui ont atteint jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires. Durant l'intervention (2008-2013), ils ont eu également à faire face à la réplique de 2011. Cette fusion était envisagée depuis deux décennies, mais ni les administrateurs ni les producteurs ne sont parvenus à se mettre d'accord (extrait de phrases-témoins : vignette n° 1). Les dirigeants ne se le cachaient pas : « *nous n'y arrivons pas pour des raisons humaines...* », m'indiquaient-ils lors de l'audition de présentation du cahier des charges de la mission » ... « *Nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». Au cours du déroulement de la mission, nous avons découvert que deux diagnostics avaient été déjà réalisés depuis le début des années 1990, répondant à la même demande visant à éclairer les perspectives et les modalités d'une fusion des coopératives départementales... qui avaient conclu en une impossibilité... L'approche clinique expérimentée proposait une intervention complète, comportant la réalisation du diagnostic et l'élaboration par les dirigeants eux-mêmes du projet coopératif de la fusion.

Le diagnostic mettait en perspective la cause profonde de l'échec stratégique des coopératives lorsque l'un des présidents indiquait - ce qui a signé le terme de la mission : Il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Cet invariant traversait et déterminait les relations trans-subjectives entre les acteurs au sein de l'institution. La situation conduisait à ce que les acteurs maintiennent des stratégies paradoxales, dans ce qui apparaissait en première approximation être un conflit d'ambivalence. Le diagnostic a fait ressortir que l'indicateur de conversion coûts-performances cachés était l'attracteur de transformation. C'était la seule solution pour ne pas préconiser une stratégie économique de désinvestissement sectoriel. Notre proposition de recherche a été de faire travailler les dirigeants (présidents, administrateurs, directeurs généraux) dans un registre qui est celui des conjonctions d'opposés en mettant en œuvre un protocole et un dispositif que nous avons dénommé le « travail de l'énantiose ». Ce protocole permettait aux acteurs d'envisager un travail de transformation profonde dans les infrastructures du fonctionnement et du management de leur institution, visant une transformation des structures mentales. Au sein du consortium des

⁴ Dans l'histoire du mouvement coopératif, les fusions intervenaient généralement deux à deux entre coopératives de village, dès lors qu'une coopérative moribonde se trouvait être la proie pour une reprise.

coopératives agricoles, nous avons identifié l'un de des mécanismes que R. Kaës (2009) dénomme le contrat dénégatif (Bonnet D., 2013, 2017). À minima, et c'est un passage obligé, les acteurs ne parviennent pas à instituer les bases correctes de la stratégie dans un cadre qui est celui de la négativité d'obligation, c'est-à-dire ne parviennent pas à se créer des obligations mutuelles visant l'intérêt supérieur commun.

Le dispositif mis en place a contribué à orienter la recherche sur la transformation d'invariants (cf. invariants de transformations). La recherche engagée depuis le début des années 2000 a donné lieu à une soutenance HDR (Bonnet D., 2017). La fusion a contribué à la restauration de la compétitivité dès les années 2013. Le plan de mise en œuvre s'est échelonné jusqu'en 2016. Les coûts-performances cachés sur la filière amont (production-usine-commerce) ont été évalué à 0,43 €/kg/personne et par an. Environ 40 % de la conversion des coûts-performances cachés (0,17 €/personne et par an) ont été convertis par la fusion, pour un prix de revient moyen au producteur de 0,80 €/kg. Celle-ci fut effective en 2012. Le solde a été converti dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan de repositionnement marketing et de dynamisation commerciale mobile (périodes mobiles de 3 années). Depuis, le consortium s'est développé en reprenant d'autres coopératives dans les autres bassins de productions (Provence et Rhône-Alpes).

Vignette n° 1 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème des croyances (extrait)

Idee Force : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?

Idee clé : La dispute sur les prix appliqués aux producteurs aurait-elle à voir avec le narcissisme groupal ?

Le problème, c'est que personne n'est mis en face de ses carences et de ses mauvaises performances par rapport à ses voisins.

Il y a toujours eu un sentiment de suprématie des uns par rapport aux autres.

La machine est lourde à mettre en place. Le manque de confiance est ancré. On a toujours l'impression que l'on est meilleur que le voisin.

On se compare les prix entre producteurs, et on s'entend dire que l'on n'est pas les meilleurs. Quand on regarde les chiffres, il y a un gros écart et on se l'entend dire par les coopérateurs.

Dans l'idée du producteur, on a toujours l'impression que son directeur est meilleur que les autres.

Les centrales d'achat sont pénibles car elles n'ont pas de personnel compétent.

Idee clé : De quoi la rivalité est-elle le signe ?

Malgré tous les efforts qui peuvent être fait, il y a un problème de relation. Je pense que l'on part sur la mauvaise question si l'on estime que l'autre est un ennemi.

Il faut aller au-delà de ses rancœurs et des vieilles histoires.

La coopérative (F8) a toujours eu une politique un peu colonialiste.

La coopérative (F8) n'avait qu'une vue ; c'est de bouffer la coopérative (F1).

Idee clé : Faut-il que ça ne marche pas ?

L'union des coopératives, ça n'a jamais bien fonctionné à mon avis.

Les conseils d'administration des coopératives n'ont pas voulu déléguer la vente à l'union des coopératives, car ils pensent que les coopératives vendraient mieux. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer le moins bon. Et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de sens.

Cela a été un choix de ne pas déléguer les ventes à l'union des coopératives, pour un manque de confiance, la crainte que les personnes ne soient pas compétentes. Mais, le problème est que l'on ne pouvait pas en avoir la certitude. Maintenant on est dans une impasse.

On ne va pas aller s'encanailler avec l'union des coopératives

Que cherche-t-on, à se faire la guerre ?

Il faudrait mettre les commerciaux (de l'union des coopératives) par la fenêtre.

Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos.

On ne se dit pas les choses, mais on les pense ?

Si on se regroupe, les producteurs vont partir ailleurs dans un endroit sans avenir.

On n'a jamais parlé au sein du conseil d'administration des problèmes, mais on en parle entre producteurs.

Pourquoi on s'empêche, on évite, on contourne... ?

Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement ça me gênerait. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités.

Je crains que l'on en soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes.

Quand on en parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.

Je serais d'accord sur le principe. Mais après, ce sera sur les formalités que ce ne sera pas évident de ramener tout le monde.

POUR CONCLURE : Les épistémès en science de l'action doivent fournir un cadre et un dispositif pour la transformation.

D'une façon générale, les épistémologies ne fournissent pas de cadre. Les acteurs se réfèrent à des cadres théoriques et méthodologiques.

La transformation dont il s'agit ici est celle définie par W. R. Bion. Reprenons la définition qu'il en donne (W. R. Bion, 1965 : 81) : « Une situation de fait (présumée), un état émotionnel (également présumé, par exemple la haine), une représentation sont constamment conjoints, et c'est cette conjonction que j'enregistre ou que je lie au moyen du terme "transformation" [...]. La liaison de ce qui paraît être une conjonction constante d'éléments au moyen du terme « transformation » a précisément pour objet de découvrir la signification de cette conjonction constante ». Soulignons cette problématique dans le registre de la signifiante qui est un concept d'articulation dans l'épistémologie du constructivisme générique (encadré n° 3).

Dans l'échelle des structures mentales, l'expérience apparaît à cet égard comme une transformation, car elle se construit à partir des perceptions englobantes

aux différents niveaux logiques de l'échelle des structures de la réalité. Aussi, l'espace de notre recherche est l'espace hodologique, se rapportant au vécu empirique, expérientiel et réflexif.

Au sein d'une organisation ou d'un groupe, toutes transformations des opérations mentales, et par extension des structures caractéristiques d'un système de transformations, sont liées en intersubjectivité contradictoire dans leurs conjonctions d'opposés, entre négatif et positif par exemple. C'est cette liaison qui confère la conjonction constante déterminant la conflictualité, dont les composants opératoires (opérations) se conservent et se transforment dans le cheminement hodologique (cf. à cet égard les travaux de Boldini, 1994, 2012). Elle est mise en mouvement par l'activité mentale, émotionnelle et cognitive, rétractive au champ conatif. Notre recherche a étendu le champ hodologique à la prise en compte de la dimension analytique (cf. thèse de doctorat⁵) dont les travaux de P. Kauffmann (1968) montrent que K. Lewin n'a pas ignoré la perspective.

La perception et les représentations reçoivent leur signification des affects, caractérisés par les émotions. Les émotions reçoivent leur désignation des impressions sensorielles. Le lien entre l'expérience, l'émotion et la représentation est le *point de capiton* de la signifiante à partir de laquelle se construit la pensée et la connaissance. La connaissance générique surgit au point de conjonction constante, si le chercheur positionne la recherche dans ce lieu. Celui-ci caractérise l'équilibration à l'écart énantologique, le réduit ou l'augmente. Mais il faut savoir, ainsi que le précise Riolo (2008), que la transformation est mise en œuvre en amont sous l'emprise des mécanismes de défenses inconscientes (méta-défenses) qui imprime la transformation des affects – ainsi que tout le travail de substruction de la pensée réalisé par le sujet – les transformations *alpha* dans la théorie de Bion (cf. également le travail du rêve chez Freud), les transformations symboliques, et le travail de préconception de la pensée (Bion). Le management ne peut pas considérer qu'il n'y aurait rien avant la pensée proprement dite, ou que cela ne le concernerait pas. Le processus de la construction de la pensée, et consécutivement de la connaissance, doit être considéré comme un système de transformations intégrales.

À l'aune de la transformation, les notions de signification et de signifiante doivent être employées à bon escient. Le concept de « sens » tant employé en management, n'est pas même un signifiant à cet égard. La signifiante est ce par quoi la signification advient (Ladrière, 1984), telle qu'elle se soumet à la pensée, d'où la préoccupation de l'épistémologie du constructivisme générique d'en accroître la signifiante. Elle est ce qui est sujet de l'objet signifié (le référent effectif ou symbolique), désigné comme le signifié (à savoir le signe d'une représentation du pensable). Le signifié peut néanmoins être perçu et interprété

⁵ Bonnet Daniel (2007). BONNET Daniel - Université Jean Moulin Lyon 3 (univ-lyon3.fr)

différemment car relevant de la subjectivité de l'un et de l'autre. Les espaces hodologiques sont toujours (géométriquement) en conjonctions disjointes en raison de la subjectivité des sujets. L'espace hodologique leur confère néanmoins une unité dans le champ opératoire. D'où la proposition de l'épistémologie du constructivisme générique de travailler en intersubjectivité contradictoire. La signifiance permet la mise en lien, pour autant qu'elle trouve le lien chez l'autre.

Toutefois ce lien se travaille, car il est le sujet de l'expérience et du travail réflexif (au sens de W. R. Bion, subjective de part et d'autre des interlocuteurs), de sorte que la connaissance générique produite réduise l'écart énantologique aux rapports d'expérience respectifs (faire du commun) consécutifs des impressions sensorielles correspondantes, comportant le cas échéant l'acquisition de connaissances et de compétences. La négociation doit conduire à une transformation majorante et non à un compromis car le compromis rétablit toujours l'invariance antérieure (soit : ne transforme pas).

Dans l'économie d'échelle, l'écart énantologique est aussi cet écart entre ce qui est signifié au titre de la signifiance et ce qui est interprété. Il y a toujours un écart résiduel, réduit et stabilisé si la transformation est majorante, puisque les expériences sont toujours propres à chacun et complexes au niveau groupal. La méthode, selon l'approche socio-économique, propose un travail dans des grilles de convergences et de spécificités. L'écart énantologique peut ainsi trouver sa correspondance et sa place au regard de la grille des transformations de Bion (1979a, 1979b), bien que les registres d'analyse soient différents, selon des indicateurs de catégories de réduction des rapports en conjonctions d'opposés (négatif/positif, visible/invisible, conscient/inconscient, connu/ignoré, dedans/dehors... etc.), à des fins pédagogiques, pour une application actionnable en management.

Le point de référence fondamental de nos travaux est le cadre de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall H. et Zardet V., 2004), qui est le point d'ancrage praxéologique du Management Socio-Économique (Savall, 1989). Ce cadre propose une *épistémé*. Notre recherche l'étaye dans le champ Psychanalyse & Management, en mobilisant un cadre périphérique de médiations théoriques (Chazal, 2004), de façon à respecter l'intégrité propre du cadre épistémologique de l'ISEOR. La recherche mobilise les incorporats méthodologiques (Rouchy, 2009) encadrant le travail de l'énantiose (encadrés n° 1 & 2) visant à orienter le travail ontologique et holistique d'élaboration de la recherche et de ses résultats pour l'organisation et son management. L'articulation dans le champ Psychanalyse & Management⁶ impose de rechercher une compatibilité dans le croisement des spécificités épistémologiques propres à chaque cadre épistémologique disciplinaire. C'est ce qui a été recherché, dans le cadre de l'épistémologie du constructivisme

⁶ La notion de champ Psychanalyse & Management se débat également.

générique, au travers des conditions de possibilités permises par les incorporats, qui en soulignent la dimension clinique. Et cela ne pose pas de problèmes en fait s'il y a transformation d'invariants.

Le travail de l'énantiose concourt à restaurer le lien de confiance entre les acteurs, soit à convertir le lien de défiance. Évidemment, dans la situation de crise effroyable qui a été celle des producteurs au sein du consortium coopératif sur cette période au cours de laquelle l'intervention s'est déroulée, il fallait que le projet donne à espérer de manière tangible.

La transformation repose évidemment sur le principe de convertibilité. La confiance est un indice. Elle doit être explicitée sur le plan subjectif, mais elle se construit en intersubjectivité contradictoire au fil de la transformation des perceptions, des émotions et des représentations – matérialisées par les connaissances issues de la pensée objectivée, à savoir à partir des impressions sensorielles consécutives de la relation à l'objet et de son emprise. Le dispositif de travail énantologique (cf. travail de l'énantiose) doit donc permettre d'œuvrer dans l'échelle des structures de la pensée et de la connaissance, ce qui impose sur le plan épistémologique un cadre transdisciplinaire (Bonnet D., 2017). Dans les épistémologies actives en management, seul le cadre du constructivisme générique offre l'opportunité de déployer une clinique de l'intervention.

BIBLIOGRAPHIE

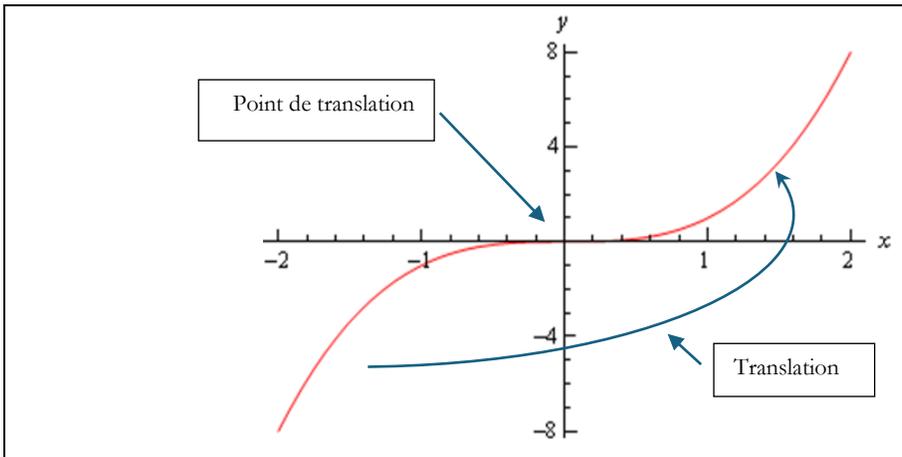
- Arendt H. [2013 (1977)], *La vie de l'esprit. La Pensée, le vouloir*, 2^{ème} édition, Paris, PUF, 576 p.
- Bion W.R. (1979a), *Éléments de psychanalyse*, Paris, PUF, 109 p.
- Bion W. R. (1979b), *Aux sources de l'expérience*, Paris, PUF, 137 p.
- Bion W.R. [1982 (1965), *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance* », Paris, PUF, 208 p.
- Boldini P. (1994), « Morphismes et catégories : une lecture formelle de Piaget », *Revue Intellectica*, n° 19, pp. 187-226.
- Boldini P. (2012), « Des catégories à la catégorisation », *Revue Mathematics and Social Sciences*, n° 197, p. 19.
- Bonnet D. (2013), « Emprise du narcissisme négatif et genèse d'une conjoncture de risque stratégique », *XIème Colloque Oriane sur le risqué. Originalité du risqué dans l'industrie et les services*, Université de Pau et des Pays de l'Adour – IUT de Bayonne, 19 p.
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, (Classement B Aeres), n° 91, pp. 50-61, 208 p.

- Bonnet D. (2017), « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Paris, L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du changement et pilotage de la transformation », *Mémoire de soutenance pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, Université Jean-Moulin Lyon, 393 p.
- Bonnet D. (2019a), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantiologique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018, pp. 139-161.
- Bonnet D. (2019b). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantiologique », *Revue Connexions*, n° 111, Toulouse, Erès, pp. 219-234.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Cézérieu, Champ Vallon, 257 p.
- Freud S. [2003 (1900)], *L'interprétation des rêves*, œuvres complètes Psychanalyse, Vol IV 1899-1900, PUF, 768 p.
- Gori R. (2020), *Et si l'effondrement avait déjà eu lieu. L'étrange défaite de nos croyances*, LLL Les Liens qui libèrent, 301 p.
- Hilbert D. [1971 (1899)], *Les fondements de la géométrie*, (Trad. P. Rossier), Paris, Dunod, 336 p.
- Kaës R. (2009), *Les alliances inconscientes*, Dunod, 251 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Paris, Ed. Vrin, 383 p.
- Ladrière J. (1984), « Signification et signifiante », *Synthèse*, n° 59, pp. 59-67.
- Lewin K. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447,
In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Lewin, K. 1934. Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung*, vol. 19, p. 249-299.
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- Riolo F. (2008), « Les transformations psychanalytiques », *Revue L'Année Psychanalytique Internationale*, In Press, Vol 1, pp. 183-197.
- Rouchy J. C. (2009), « Transmission intergénérationnelle dans le groupe d'appartenance », *Revue Dialogue*, Vol. 4, n° 186 pp. 149-160.

- Savall H. [1989 (1975)], *Enrichir le travail humain*, Paris, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.
- Savall H., Zardet V., [1995 (1987)], *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Paris Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica, 432 p.
- Savall,H., Zardet, V. (2005 [1995]). *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica.
- Savall H., Fièrè D., (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, Vol. 31, n° 5-6, pp.354-370.
- Savall H., Zardet V., Bonnet D. (2015), « Gestion des risques psychosociaux au travail. Un impératif à démystifier... », *Revue Connexions*, n° 103, *Les risques psychosociaux en question*, Éditions Eres, pp. 61-74.

ANNEXE

Encadré n° 4 : La fonction de conversion des coûts-performances cachés ($f(x^3) - b$)



Les coûts cachés élémentaires peuvent être estimés par la fonction $f(x) = x^3$. Cette fonction décrit une singularité. L'équation du déploiement est $f(x) = x^3 + ux$ (avec x = variable d'état de la singularité et u = variable de contrôle⁷ = p = règle du retard de Maxwell = temps sur lequel le moment de la transformation reste en équilibre stable jusqu'à ce que la transformation soit effective). Pour une période, on a : $f_p(x) = x^3 + p_1x$. (*) (**).

C'est l'équation du germe de la transformation élémentaire dans la théorie des catastrophes

⁷ Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note de référence (Bonnet D, 2017) que ce sont des variables de management. Nous posons ici p = règle du retard de Maxwell comme espace-temps incompressible de variation.

restreintes de Thom (cf. le « pli » (***)).

Cette courbe est obtenue par la transformation des courbes $f(x) = -x^4$ en $f(x) = x^4$, qui sont les équations de la fronce ; soit la transformation d'un concave ($-f(x)$) en convexe ($f(x)$) = retournement ⁽⁸⁾ dont les asymptotes se croisent en 0 (dans la pratique tend vers 0). La transformation s'opère au point catastrophique (croisement des axes x et y) si la transformation des morphismes est convenable. C'est le moment de la transformation (Bonnet D., 2007). La transformation est isomorphe, avec un impact sur la rentabilité économique qui peut être plus que proportionnel. C'est-à-dire que pour 1,00 € de coûts-performances cachés, on peut en théorie convertir en 1,00 € de valeur ajoutée, dans la limite du coût d'opportunité de la transformation. Par ailleurs, la conversion n'est pas utile si les coûts-performances cachés sont faibles (moins de 15,00 K€/personne/an selon les estimations de Savall et Zardet, 2005), ou si le différentiel avec les coûts d'opportunité est très faible. Ce montant peut être retenu comme seuil de rentabilité de la transformation des coûts cachés.

(*) Pour la fronce, on a l'équation de déploiement suivante : $f_p(x) = x^4 + ux^2 + p_2x$.

(**) Notre hypothèse ne tient pas compte à ce stade de la résistance du sujet, consécutive du jeu des mécanismes de défenses.

(***) Thom indique que la théorie des catastrophes restreinte s'applique aux systèmes généraux.

NB : Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour la validation empirique. Mais l'ISEOR, au regard des 2000 recherche-interventions réalisées, dispose probablement de données suffisantes.

⁸ Ce retournement renvoie à d'autres possibilités de transformations dans le registre des coniques (paraboles : $y = ax^2$ ($a =$ degré d'ouverture, $a =$ de type convexe, $-a =$ de type concave ; hyperboles (cf. transformation concave/convexe). Si l'on trace les droites perpendiculaires reliant point à point les courbes concave et convexe, on obtient des coniques dont la figure géométrique est celle de la fronce, consécutivement les équations correspondantes.

Dans la réalité, on doit pouvoir trouver plusieurs types de régularités, les unes décrivant une fonction de type concave up, d'autres décrivant une fonction de type concave down dans un espace conique (notre recherche pourrait explorer à ce titre l'idée d'un serpent de transformations). D'autre part, s'il faut considérer un minimum des coûts cachés incompressibles, le moment de la transformation doit être porté à cette valeur. Nous pouvons poser que la valeur du moment de la transformation est de 15 K€/Pers./an, seuil en dessous duquel la conversion des coûts et des performances cachés est susceptible d'engendrer un coût d'opportunité.

Le *care* : au-delà de l'idéologie du *care* – une philosophie focalisée sur l'attention

Yvon PESQUEUX

Hesam Université

Professeur Titulaire au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Résumé : Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction consacrée aux précautions à prendre quant à l'usage de la philosophie, il abordera successivement : une note liminaire sur le féminisme comme mouvement de pensée ; une typologie des discours sur le genre ; le *care*, de quoi s'agit-il ? ; les différents types de *care* ; les notions associées (assistance, attention, sollicitude & soutien, solidarité & charité, vulnérabilité, relation de service) ; la vulnérabilité comme socle de la philosophie du *care* ; C. Gilligan et les prémisses de la philosophie du *care* ; la philosophie du *care* face à l'ornière du maternalisme ; les éléments de la philosophie du *care* et une conclusion sur *care*, *capabilités* et des éléments de critique

Mots-Clés : *Care*, Attention, Idéologie

INTRODUCTION

Au-delà de la polémique sur une idéologie du *care*¹, et compte-tenu à la fois des injonctions à faire attention, injonctions adressées aux populations, aussi bien que de l'attention portée aux malades, aux élèves et étudiants et à diverses professions, la philosophie du *care* est présentée ici comme fondement d'une réflexion sur l'attention.

Mais auparavant, il est important de distinguer le travail philosophique des attendus de la Raison utilitaire compte-tenu de deux arguments² :

- La philosophie comme référence ;
- La philosophie comme méthode (en particulier au regard de la primauté des approches de type psychosociologique).

La philosophie est en effet vieille comme l'humanité. Pour ce qui nous concerne, en tant qu'Occidentaux, celle dont nous avons gardé la trace remonte au VI^e siècle avant Jésus-Christ et le fait que nous en ayons gardé mémoire montre toute l'attention, au-delà du bouleversement des formes matérielles des

¹ S. Laugier & N. Vallaud-Belkacem, *La société des vulnérables*, Gallimard, collection « Tracts », Paris, 2020

² Y. Pesqueux & B. Ramanantsoa, & A. Saudan & J.-C. Tournand *Mercurie et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses, Paris, 1999

sociétés, que l'humanité porte sur les racines de sa pensée. Mais c'est aussi le cas dans d'autres parties du monde, en particulier celles des civilisations écrites qui gardent mieux les traces du passé, comme la Chine avec Confucius à la même époque.

Malgré le statut, variable selon les époques, de la philosophie dans la cité, elle n'a jamais prétendu, en tant que telle, changer le monde. Les contradicteurs à la perspective philosophique vont même parfois jusqu'à mettre en avant le fait qu'elle ne sert à rien et que c'est elle qui caractérise son essence dans la mesure où elle s'est toujours prétendue désintéressée, d'où sa critiquable autoréférentialité. L'action quotidienne n'est pas dans ses préoccupations.

La figure du philosophe émerge ainsi comme celle d'un individu à l'abri de l'agitation du monde qui observe, pense, dialogue aussi bien avec de lointains prédécesseurs que des interlocuteurs qui lui sont contemporains et qui, s'ils s'adressent à leurs pairs, destinent aussi leurs œuvres à tous leurs successeurs.

Formuler le projet que la philosophie peut apporter une réflexion fondamentale à la compréhension des sociétés, c'est affirmer qu'un dialogue fructueux peut se développer entre les philosophes et les citoyens. Même si leurs discours s'adressaient le plus souvent aux puissants de ce monde, ils ne se souciaient pas d'autre chose que de penser et c'est en cela que les citoyens se trouveraient concernés. Toutefois, ils travaillent aujourd'hui sans trop se soucier de philosophie et, en tous les cas, sans revendiquer de se réclamer d'elle. Et pourtant, les deux univers sont de l'ordre de l'activité humaine dans une sorte d'écho révélateur d'affinités et de réminiscences dont il vaut la peine d'étudier la nature et de sonder la profondeur.

Proposer la philosophie comme référence, c'est constater que les problèmes que se posent les philosophes ne sont pas seulement de l'ordre de ces « nuées » sans consistance qu'Aristophane mettait en évidence pour qualifier le produit de l'imagination de quelque rêveur, mais qu'il s'agit de bribes de l'aventure humaine. La distance qui sépare le philosophe de la société n'est peut-être pas aussi grande qu'il y paraît dans la mesure où ce témoin et narrateur des constantes humaines peut avoir quelque chose à dire quant aux pratiques à l'œuvre dans les sociétés et, qu'à ce titre, ce témoignage-là prend sens. D'autant que, dans la mesure où la philosophie ne se nourrit pas seulement d'elle-même mais aussi de l'activité humaine, elle peut à la fois servir de référence et, pour les philosophes contemporains, aller chercher, dans sa confrontation avec la société, matière à réflexion sur l'activité humaine.

De leur côté, les citoyens peuvent saisir l'occasion d'enrichir leurs connaissances dans un double mouvement qui part de la philosophie pour aller vers les situations, la philosophie, comme science des sciences, offrant une issue aux catégories réduites de la Raison Utilitaire, en replaçant leur quotidien dans un arrière-plan philosophique. Peut-être certains de ces citoyens, souvent pris par l'action quotidienne dans des pratiques instinctives, discuteront ainsi la

primauté accordée à l'expérience empirique et aux prétentions des méthodes codifiées à ériger en science leur savoir-faire, trouveront-ils les ressources permettant de lire, sous un autre éclairage, ce qui se passe sous leurs yeux, dans leur esprit, et donner ainsi un autre sens à leurs actions.

C'est bien en cela que la philosophie vient offrir une référence à l'action. La philosophie est ainsi apte à fournir des références valides dans le temps afin d'éclairer les conduites spécifiques par l'identification des ressources permettant de se confronter aux phénomènes. C'est ce qui permet d'éclairer la mise en œuvre de principes généraux en donnant corps aux valeurs d'une société comme lieu de coproduction de valeurs par interaction entre le citoyen et la société.

Il s'agit en effet de parvenir aux « fondamentaux », c'est-à-dire aux éléments qui permettent de comprendre comment nous pensons. Les sociétés contemporaines sont redevables des formes et des activités qui s'y développent. Mais il est difficile de les comprendre sans se confronter à ce qui marque la façon dont nous pensons les choses dans un univers de rigueur et de réflexion, ceci en évitant la superficialité. Il s'agit de valider le détachement de la pensée philosophique dans ce qu'elle possède de compréhensif. Aux contraintes de l'imédiateté, il est ainsi possible d'opposer la transcendance des cadres philosophiques et donc, à l'objectivité supposée de la conceptualisation des pratiques, on peut ainsi proposer la rigueur de la réflexion philosophique.

Pour donner un exemple, il est ainsi possible de qualifier Aristote de « modélisateur » de la pensée occidentale, de formalisateur de notre « modèle à penser » là où Confucius tiendrait la même position pour la pensée chinoise. C'est en cela qu'en miroir, la pensée d'Aristote et de Confucius aurait quelque chose à nous dire sur la manière dont nous pensons. Mais nous serions moins les fils appliqués d'Aristote ou de Confucius qu'ils ne seraient nos pères. Disons plutôt que des philosophes comme ceux-là, dégagés des contours de l'érudition - mais il en va aussi de Kant dans ce qu'il nous rend totalement légitime à nous, Occidentaux, la dualité « impératif catégorique - impératif hypothétique », ces philosophes-là donc sont moins les modélisateurs prescriptifs de nos modes de pensée et, finalement, des comportements qui en découlent, que les formalisateurs, à un moment donné et de façon plus ou moins totalement prédictive, de nos modes de pensée, au point que l'on raisonne encore largement aujourd'hui au regard des catégories qu'ils ont formalisées.

La philosophie est d'actualité dans un contexte qualifié par J. Bouveresse de « demande philosophique »³ et qu'il pose de façon très polémique : « *la demande de philosophie n'a probablement jamais été aussi forte, mais c'est de moins en moins aux producteurs de philosophie « en gros » qu'elle s'adresse pour la satisfaire* » (p.19). La philosophie est une discipline rigoureuse que l'on ne peut convoquer ainsi comme simple alibi pour qualifier les actions « de » et « dans » la société car elle

³ J. Bouveresse, *La demande philosophique*, L'Éclat, Paris, 1996.

questionne les choses quant au fond. C'est pourquoi, si l'on admet que la philosophie a quelque chose à dire - et donc qu'il ne s'agit pas d'un simple alibi, c'est bien à elle qu'elle s'adresse dans sa vocation à mettre en perspective les concepts et les catégories qui sont celles face auxquelles les sociétés sont confrontées. Songeons, par exemple, au concept de responsabilité dont il est fait si large usage aujourd'hui.

Face à l'attitude que fustige J. Bouveresse dans *La demande philosophique* et pour tous ceux qui sont convaincus qu'il ne s'agit pas seulement d'un phénomène de mode, deux grands types de critiques sont à envisager :

- Celle qui voit dans le privilège accordé à la philosophie un phénomène caractérisant l'expression d'une crise plus profonde à relier au déclin des idéologies, des grands systèmes ou des « grands récits » religieux, en particulier pour tout ce qui concerne les impasses et les incertitudes de la politique que l'« économisation » de la pensée ne peut pallier malgré le moralisme affiché ;
- Celle qui voit dans la philosophie un alibi, en particulier qui trouve, dans les « impératifs éthiques » et leur mise en avant hypocrite, un moyen supplémentaire pour légitimer le pouvoir discrétionnaire au nom de valeurs psychopompes.

A côté de ces attitudes dont on peut néanmoins trouver une certaine « réalité », il existe une position plus raisonnée qui, sans être trop teintée de naïveté et sans négliger les positions précédentes, fait apparaître un authentique besoin de réflexion philosophique que le développement de la pandémie COVID-19 ne fait que confirmer.

Ce que la philosophie peut ainsi apporter à la recherche et à la compréhension des phénomènes n'aboutira que si deux grands types de préjugés théoriques, au-delà des remarques précédentes, sont dépassés :

- Il n'existe principalement que des attentes économiques ; c'est le lieu de l'« horreur économique », pour reprendre la thèse de V. Forrester, constat qui fonde soit le déclassement de la philosophie comme référence, soit un comportement étranger à toute autre perspective qu'économique ;
- La philosophie est un univers théorique, désincarné et abstrait, ce qui, pour les uns, fait sa grandeur et sa légitimité et, pour les autres, la justification de sa disqualification.

C'est donc au-delà de ces deux préjugés que se construit la référence à la philosophie et ceci à partir de deux grands types de position :

- L'une, classique, qui part de l'exposition des principes fondamentaux de pensées philosophiques et leur confrontation aux sociétés en évitant l'écueil de l'érudition ;

- L'autre, plus originale, que l'on peut qualifier, à l'instar de Platon et de Socrate, de maïeutique ou encore plus largement d'herméneutique.

Dans le premier cas, au regard des citoyens, on fait le pari que la lecture de certaines œuvres philosophiques puisse permettre de découvrir ou de redécouvrir le sens de certaines activités. Les textes philosophiques sont alors compris comme des sortes de récits d'histoires où les personnages sont des concepts et interprétés comme des métaphores des activités. La convocation de la philosophie offrirait ainsi le recul nécessaire par rapport à l'essence et à la substance des sociétés. Bien sûr, le choix de tel courant philosophique exprime des options, mais la perspective proposée ici n'est pas celle de l'érudition. Il s'agit d'éviter ces débats-là puisque la proposition est ici celle de la référence et une incitation à leur convocation en laissant le citoyen libre de telle ou telle interprétation.

Dans le second cas, il s'agit de maïeutique. Rappelons que la maïeutique nous vient de Platon : « Platon, dans le *Théète*, met en scène Socrate, déclarant qu'en sa qualité de fils d'une sage-femme, et lui-même expert en accouchement, il accouche les esprits des pensées qu'ils contiennent sans le savoir (149 A et suivants). Platon le représente mettant en pratique cette méthode dans plusieurs dialogues, notamment dans le *Ménon* »⁴. C'est au nom de cette position qu'il est possible de faire de la philosophie une référence en précisant qu'il s'agit à la fois d'une posture et d'un enjeu de compréhension. En effet, face aux questionnements, les réponses les plus diverses sont apportées avec des références puisées dans d'autres disciplines. C'est à partir de « thèmes » que la maïeutique et l'herméneutique sont envisageables dans un univers où le thème lui-même, par le recours aux fondements qu'il suppose, justifie la référence à la philosophie. Comme il en est le cas ici avec le *care*.

Poser ainsi la philosophie comme un des fondements possibles de la réflexion sur la société montre en quoi ses « fondamentaux » ont quelque chose à dire dans un univers où, plus qu'ailleurs, on distingue la « théorie » de la « pratique ».

NOTE LIMINAIRE SUR LE FEMINISME COMME MOUVEMENT DE PENSEE

Le *care* est un des courants de pensée du féminisme, féminisme pouvant se définir comme un programme de vie sexuelle et biologique, sociale et politique, construit au regard du sexe (dans les deux premiers cas – donc dans une perspective au départ essentialiste) et au regard du genre (dans les deux seconds – donc dans une perspective constructiviste).

La critique de la neutralité du genre en est le dénominateur commun, assortie le plus souvent d'une analyse en termes de pouvoir. Dans leur avant-propos, L. Bereni & M. Trachman⁵ mettent en avant ce qui est qualifié de « quatre piliers analytiques du genre » avec : la construction sociale, la dimension

⁴ A. Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991.

⁵ L. Bereni & M. Trachman, *Le genre, théories et controverses*, PUF, collection « la vie des idées.fr », Paris, 2014

relationnelle, les rapports de pouvoir et l'intersectionnalité⁶ (c'est-à-dire, par exemple, que les catégories applicables aux luttes sociales et politiques des femmes noires au Etats-Unis diffèrent de celles de femmes blanches).

Le féminisme comme courant de pensée matérialise la logique de relativisation des valeurs patriarcales en considérant le masculin comme un générique et donc comme un « faux » universel et en considérant la vie de couple à partir d'une critique des registres de domination de l'un sur l'autre. Pour la vie en société, les réflexions oscillent entre le contenu à donner à la parité et celui à donner à la complémentarité. Dans les logiques du libéralisme contemporain, il est aussi redevable d'une approche communautarisée voire communautariste.

La question du genre se pose au regard de différentes perspectives autour de la tension entre construction sociale et pratiques différenciées inégalitaires. Cela étant, si, d'un point de vue méthodologique, on prend comme point de repère une information sur les hommes pour comprendre la situation des femmes, la comparaison court le risque de conforter les rapports de force, les structures et les espaces positionnels qui encadrent ces formes sociales : cet état des choses conduit à ériger l'expérience masculine en mesure de référence⁷. Une telle analyse ne fait que rendre visibles les rapports de domination qui informent le dualisme « masculin - féminin » à partir d'une focalisation sur les spécificités des seules femmes. Les spécificités féminines ne sont alors vues que sous l'angle des structurations sociales et donc des fondements matériels et idéels à l'origine du différencialisme. Or, la prise en compte concomitante des spécificités respectives des uns et des autres dans les rapports sociaux de sexe suggère un moment de transformation sociale. L'approche de genre participe de la transgression des rapports sociaux de sexe à travers la détermination d'un potentiel de changement. C'est sur ce point que réside sa force instituante. Cette approche suggère l'obsolescence du dualisme « masculin - féminin » - les représentations des rapports sociaux de sexe pouvant être réaménagées - et permet de mettre à l'épreuve *l'etbos* dominant puisqu'elle introduit un regard nouveau et participe dans le même temps de l'affirmation de l'indétermination qui pèse sur les comportements.

⁶ K. Crenshaw & N. Gotanda & G. Peller & K. Thomas, *Critical Race Theory: The Key Writings That Formed the Movement*, The New Press, New York, 1995, ISBN-10: 1565842715, ISBN-13: 978-1565842717

⁷ A. De Bruin & C. G. Brush & F. Welter, « Introduction to the Special Issue: Towards building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, pp. 585-593.

DE LA TYPOLOGIE DES DISCOURS SUR LE GENRE

Dans ses travaux sur la perspective du genre, N. Le Feuvre⁸ dresse une typologie des discours sur le processus de féminisation des anciens « bastions masculins » et identifie quatre catégories de discours.

La première catégorie s'intéresse aux interprétations essentialistes. Fondées sur les « qualités naturelles » des femmes, elle participe de la mobilisation des principes de différenciation sur le constat que les femmes intègrent certaines niches professionnelles sans renverser l'*ethos* dominant qui continue à valoriser les hommes et le masculin : c'est le discours de la « féminité ». Mais il tend à produire des niches féminines et donc à consolider les stéréotypes en termes de « spécificités féminines ».

La deuxième concerne les femmes qui adoptent des pratiques sociales jusqu'alors réservées aux hommes. Elle considère que les femmes ont subi une socialisation « à l'envers », parce leur présence, minoritaire, n'a pas d'incidence comme sur les règles du jeu du recrutement et de la gestion des carrières. N. Le Feuvre met en avant que si ce discours permet de rendre compte des expériences des « pionnières », il ne peut expliquer la permanence des processus sociaux liés à la différenciation et à la hiérarchisation entre sexes, alors que le processus de féminisation des activités va grandissant : c'est le discours de la « virilité ». Mais l'intégration des femmes aux groupes professionnels sur la base d'une affirmation de leur équivalence aux hommes, revient à mettre en exergue leurs dimensions exceptionnelles, en les mettant symboliquement aux marges de la catégorie « femmes », mais toujours en opposition à la catégorie « homme ».

La troisième catégorie repose sur le caractère immuable de la « domination masculine » comme système social. Elle considère que, si l'on peut observer une sorte de recomposition de la hiérarchie professionnelle, les femmes ne sont « autorisées » à intégrer que les professions qui connaissent une sorte de dévalorisation. Elle considère que le sexe est toujours à la base de la différenciation et de la hiérarchisation. Le fait que les femmes intègrent les anciens « bastions masculins » ne concourt pas nécessairement à l'égalité des chances. Finalement, les femmes investissent les secteurs d'activité abandonnés par les hommes.

La quatrième catégorie porte sur le caractère social des rapports de sexe. On ne s'intéresse plus au caractère « féminin » ou « viril » des comportements ou des pratiques des femmes, ni à la possibilité pour celles-ci d'accéder, au même titre que les hommes, aux échelons supérieurs. Ces discours examinent les modalités du processus de féminisation et ambitionnent, soit de saisir les principes de légitimation de la « différenciation – hiérarchisation » des catégories de sexe,

⁸ N. Le Feuvre, « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre », échange avec Cécile Guillaume », *Sociologies Pratiques*, n° 14, 2007, pp. 11-15.

soit de les dépasser, du moins en partie : c'est le discours du « dépassement du genre ».

Et si l'on considère que la féminisation des activités participe de l'indifférenciation des compétences et des aspirations des hommes et des femmes, on s'emploie à comprendre comment la présence des femmes dans les anciens « bastions masculins » peut modifier le consensus qui règne au sujet des comportements attendus dans les métiers concernés. Il arrive d'ailleurs que les hommes rejettent certaines pratiques professionnelles considérées jusqu'ici comme « spécifiquement masculines » du fait de la féminisation de ces pratiques.

Le processus de féminisation des activités est porteur d'un nouveau rapport social. Le thème du « dépassement du genre » permet d'envisager ce que pourrait être l'« égalité des sexes » (cf. la transformation du rapport des femmes au travail, la modification de leur disponibilité pour la sphère familiale). Cette perspective conduit à une indifférenciation des aspirations, des représentations, des comportements et des pratiques organisationnelles. Le genre induit un rapport de pouvoir⁹ dans la mesure où il fait exister en même temps qu'il soumet. Les comportements professionnels et hiérarchiques ne peuvent être compris hors des jeux de pouvoir qui leur a donné naissance, en s'appuyant sur la manière dont il les produit afin de le discuter de l'intérieur. Les femmes détournent les comportements qui reconduisent le pouvoir. La féminisation de l'activité professionnelle est défendue aujourd'hui dans les logiques de la gestion de la diversité. Ceci révèle que l'intégration des comportements observés chez les femmes ainsi que leur appropriation permet de rendre compte de modèles dont nul genre (masculin ou féminin) n'a plus le monopole.

D'un point de vue idéologique, au paradigme idéologique du paternalisme répond celui du maternalisme.

Du point de vue d'une anthropologie politique, au patriarcat correspond le matriarcat.

Le féminisme construit ses thèses sur la différence et les liens qui existent entre « genre » (qui relève de la construction identitaire) et « sexe » (qui relève de la différence biologique).

Deux grands courants de pensée fondent cette perspective :

- Le constructivisme de type socio-identitaire (« on ne naît pas femme, on le devient ») plutôt de l'ordre du genre, et il y aurait donc production normative du sexuel (du sujet genré) et de la vérité correspondante, et une régulation associée par ignorance / refus d'une indétermination ;
- Le différencialisme de type bio-identitaire, qui prône le dualisme « masculin – féminin » plutôt de l'ordre du biologique.

⁹ J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990

Les deux catégories étant souvent mélangées, mais avec une primauté accordée à l'un des deux registres.

D'un point de vue historique on peut se référer à deux « révolutions sexuelles » tout en ouvrant la question d'une éventuelle troisième :

- La première « révolution sexuelle » (1880 – 1940) se focalise sur le statut politique de la femme. Elle vise l'institution dans la mesure où elle postule l'inexistence d'un ordre naturel et critique la duplicité de la galanterie, les préjugés de faiblesse physique et va jusqu'à prôner la virilisation des femmes par le vêtement, voire l'abstinence sexuelle, étant donc sans regret quant à la féminité et à ses codes ;
- La deuxième « révolution sexuelle » (à partir de 1970) plus revendicative (ne parle-t-on pas parfois pour certains de ses aspects de « guerre des sexes » ?) ;
- Une troisième qui démarrerait aujourd'hui avec une césure entre sexualité et reproduction compte-tenu de son inscription sociale (cf. la gestation pour autrui).

Ces deux « révolutions » ont en commun un fond qui prend en considération des logiques telles que l'état de santé, les modalités de l'accouchement, l'allongement de la durée de la vie, etc., le tout sur un fond de néo-malthusianisme (limitation et libre choix des naissances couplé avec un eugénisme « positif » voire un eugénisme « négatif » - en rappelant que l'eugénisme vise l'amélioration de la race humaine).

D'un point de vue politique, les attitudes possibles d'un féminisme politique peuvent être ainsi résumées (au regard du régime paternaliste correspondant) :

- Un régime androgyne égalitaire qui construit le contrat social au regard de la parité et de la complémentarité donc autour de la question du genre ;
- La gynocratie (face à la phallocratie) qui considère le masculin comme dangereux, donc autour de la question de la différence ;
- Le gynocentrisme (face au phallocentrisme) qui est un état politique dans lequel les hommes sont éliminés (mais peut-on alors encore parler de différencialisme ?).

Sur le plan linguistique, il y est question d'épicène (d'ordre social et politique) où neutraliser diffère de dégenrer, le choix de la langue française (de France et plus radicalement du Québec) étant de féminiser certaines notions (docteur – doctoresse), donc de dégenrer le masculin alors que le choix de la langue anglaise est plutôt de neutraliser (l'Homme devient ainsi l'être humain) et / ou de propos cinédologiques (de l'ordre de la vie sexuelle et biologique) où le féminin est considéré comme identique au masculin comme dans la logique gay et lesbienne. Sur le plan de l'écrit, il faut noter en français la question de

l'écriture inclusive mais qui, du fait de sa complexité lexicale, induit une autre inégalité, d'ordre social cette fois entre des lettrés et des moins lettrés.

Les auteurs du *care* proposent une perspective constructiviste qui se différencie d'une perspective plus critique développée soit d'un point de vue historique (avec J. W. Scott¹⁰, par exemple) soit d'un point de vue philosophique (avec J. Butler¹¹, par exemple).

LE CARE, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il est important de distinguer entre une acception domestique et une acception publique de type socio-économique du *care*, cette acception permettant de fonder la relation de service par référence à une pratique du *taking care* qui rapproche le *care* public du *stewardship*, ou encore à une relecture de la conception de l'efficacité en la focalisant sur l'attention et non pas seulement sur l'efficacité, c'est-à-dire le montant des fonds et du temps consacré à une activité.

Il faut encore ajouter l'existence d'une conception globaliste du *care* selon laquelle il faut prendre soin de la planète, des personnes et des ressources. Ne doit-on pas souligner la centralité du *care* quand il entre en phase avec le développement durable, ceci dans la mesure où il y est question d'équité intra- et inter- générationnelle de façon opérationnelle, perspective sans laquelle ce programme est voué à l'abstraction. Son importance n'est pas non plus à démontrer comme appartenant aux fondamentaux d'une économie sociale et solidaire.

De façon très générale, le *care* peut se définir comme étant tout ce qui tourne autour de la notion d'attention (mobilisation, réception, activités associées). Il s'agit d'une forme non utilitariste de préoccupation, de souci de l'autre.

LES DIFFERENTS TYPES DE CARE

Il est possible d'en dresser la typologie suivante, en prenant soin de souligner que certaines des catégories se recouvrent avec :

- Le *care* procédural : suivre les procédures en matière d'attention accordée à ..., procédures, telles par exemple celles des logiques de la gestion de la qualité ;
- Le *care* comme attitude ;
- Le *care* global : prendre soin de la Terre ;
- Le *care* public qui se matérialise par la relation de service public (le *stewardship* – être au service de ...) ceci avec trois composantes principales : le *nursing* (santé)

¹⁰ J. W. Scott, *Gender and the Politics of History*, Columbia University Press, New York, 1988 (revised edition: 1999).

¹¹ J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990.

dont une des focalisations est le *care* qui tend à servir de référentiel, l'*educare* (éducation) et le *social care* (le travail social) ;

- Avec le *care*, il est aussi question, pour une de ses modalités, le *clean* ;
- Le *care* privé comprend les logiques de *care* domestique et de *care* privé marchand et non marchand ;
- Le *care* domestique comprend les activités de soin apporté aux proches (en particulier les enfants) ;
- Le *care* salarial est la modalité formelle la plus répandue du *care* marchand, le *care* non marchand pouvant être salarial ou non, cette situation étant surtout de l'ordre du bénévolat et du volontariat ;
- Le *care* intime (dont la dérive est le *cocooning*) qui est une autre représentation donnée au *care* domestique ;
- C'est enfin un mode d'entrée dans les questions du genre, de l'âge et de l'ethnie des personnes qui se consacrent au *care*.

L'attention vaut également *stricto sensu* avec les mots de même racine comme l'intention (qui est l'expression de la volonté intérieure), la prétention (qui met en avant la personne qui l'incarne), la rétention (qui est ce que l'on garde).

Rappelons enfin la différence entre un *care* procédural (qui ne nous intéresse pas ici) et un *care* considéré comme une attitude (objet de ce texte).

Mais avant d'aborder la question du *care*, rappelons l'existence de notions associées que sont : assistance, attention, sollicitude et vulnérabilité, solidarité & charité et relation de service.

Assistance

Comme le souligne E. Alfandari dans son article de *l'Encyclopedia Universalis*, « *l'assistance est, de façon générale, l'aide que la collectivité publique accorde aux individus se trouvant dans le besoin* » ; d'où l'intervention de l'autorité publique, qui ne peut pas la laisser à l'appréciation des particuliers et où l'aide à apporter peut consister dans une obligation mise, soit à la charge des personnes ou des collectivités, soit par l'organisation de services publics permettant d'assurer l'assistance, soit encore par les deux procédés à la fois. Par différence avec la charité, l'assistance s'est forgée du fait de nécessités qui ont des effets différés dans l'espace et dans le temps. Elle s'est surtout développée dans le monde moderne pour déboucher sur la sécurité sociale tout en conservant une place au *care* en vue de compenser les insuffisances de la protection sociale, mais réduite alors à une dimension plus individualiste ou moins sociale, comme avec les organisations non gouvernementales.

L'organisation de l'assistance pose la question des conditions d'attribution où le besoin de l'assisté est le critère principal. Comme le souligne E. Alfandari, « *le besoin ne doit pas être compris comme une indigence totale, au demeurant fort rare dans les*

pays civilisés, mais simplement comme une insuffisance de ressources, un manque par rapport à ce qui est nécessaire à la vie. Dès lors, c'est une notion relative qui donne lieu à une appréciation de l'autorité chargée d'accorder l'assistance ». Des calculs vont être articulés aux logiques d'assistance, calculs destinés à faire connaître aux assistés l'étendue de leurs droits (minimum social, par exemple). L'aide peut être attribuée en espèces (forme la plus respectueuse de la liberté individuelle) ou en nature (sous une forme traditionnelle directe ou sous forme d'allocations). Elle est le plus souvent individuelle tout en tenant compte des besoins familiaux. Divers dispositifs sont mis en œuvre pour en éviter le détournement (la tutelle par exemple).

Alors que l'assurance possède un caractère indemnitaire, personnel et accordée moyennant le versement de primes, l'assistance possède un caractère alimentaire et général. Elle suppose l'idée de besoin pour accorder à un individu ce qui lui manque pour subsister. L'assistance doit donc tenir compte des ressources.

Attention

C'est une attitude ponctuelle qui focalise l'agent sur une situation. La notion se dissocie de celle de vigilance qui introduit une dimension de continuité temporelle. La référence à ce terme marque toute l'importance à accorder aux processus de cognition. Cette notion connaît aujourd'hui une actualité au travers de sa traduction anglaise (*care*) qui exprime l'extensivité du souci de soi vers le souci des autres mêlant à la fois le sentiment et l'émotion, tant pour le souci de soi que pour le souci des autres.

Sollicitude & soutien

La sollicitude se construit au regard de la vulnérabilité. C'est une émotion qui la déclenche avant de la transformer en sentiment (le *care* considéré comme une attention – à soi et aux autres). Il s'agit en quelque sorte d'une forme de donation, s'inscrivant dans une anthropologie altruiste. Le soutien est un mode privilégié de matérialisation de la sollicitude.

Solidarité & charité

Rappelons, de façon liminaire, que la charité est à la fois une vertu morale et une vertu théologale. Elle s'inscrit comme étant une logique hétéronome venant surplomber l'autonomie du sujet, qu'il s'agisse de guide ou qu'il s'agisse d'injonction, ce qui permet de la distinguer de la donation. Pour sa part, la solidarité est plutôt d'ordre social et politique. La solidarité s'inscrit en dualité de la vulnérabilité.

Vulnérabilité

La notion recouvre l'ensemble des conditions et des processus qui résultent de facteurs physiques, sociaux, économiques et environnementaux venant augmenter la sensibilité d'un individu ou d'un groupe à la fragilité de l'Autre. La vulnérabilité rassemble les préconditions qui vont se révéler au moment de leur

occurrence. On parle de résilience pour qualifier les conditions qui permettent de l'affronter et d'en récupérer les effets. C'est aussi la vulnérabilité qui induit la sollicitude. Mais c'est surtout aussi la vulnérabilité qui permet de « faire société ».

La relation de service

Parler de relation de service nécessite de plonger dans les méandres de l'économie des services. Le propos de l'économie des services et de la mise en exergue de la relation de service est centré sur la relation de service privé. La relation de service public n'est généralement pensée que de façon dégradée, la norme étant la relation de service privé. De façon plus générale, la relation de service privé tend à être étudiée par différence avec la « prestation – produit ». Il en est question aujourd'hui sur le dosage croissant de la part des services dans les produits sous la dénomination d'« économie de la fonctionnalité ». Mais soulignons la dimension politique de la « Société de service », la référence à la relation de service privé étant la marque de la privatisation applicable à toutes celles qui constituaient le *Welfare State* et venant, par conséquent, donner une importance à la philosophie du *care* comme le lieu de réflexion qui vient à la fois fonder la relation de service et sortir cette relation de service de son ornière économiste. La philosophie du *care* est finalement une façon de penser la relation de service en dehors de l'économie des services.

En effet, la notion de service est en elle-même assez confuse et polymorphe :

- Un produit est un objet, un service est une action ou un effort. Lorsqu'on achète un produit, on acquiert quelque chose de tangible que l'on peut voir, toucher, sentir... Lorsqu'on achète un service, on ne reçoit rien de tangible et le moment de la prestation est unique, ce qui met l'accent sur la relation. Pourtant on fait comme si une prestation de service répétée prenait les mêmes contours de standardisation que ceux de la production de masse, d'où la référence implicite ou explicite à ce qui se passe avec les produits ;

- « *Les services sont les actions et les efforts, effectués par une personne ou une machine, mais qui n'existent qu'à un moment donné et ne peuvent être conservés pour être utilisés plus tard* »¹², définition qui met l'accent sur la dimension temporelle.

J. Gadrey¹³ considère qu'il y a production de service dans les deux cas suivants (le premier étant de loin le plus important) :

- Quand une organisation qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) le droit d'usage de cette capacité pour que l'utilisateur produise des effets qui lui sont utiles. Cet usage peut prendre la forme d'une intervention sollicitée, se résumer à l'utilisation temporaire d'une capacité

¹² C. H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs, 1984, p. 29.

¹³ J. Gadrey, *Socio-économie des services*, Editions La Découverte, collection « repères », Paris, 1992.

technique et humaine (exemple : la location) ou encore consister dans le fait d'assister à la prestation organisée ;

- Quand un agent emploie un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne ou des personnes vis-à-vis desquelles il possède une responsabilité : par exemple parents, enfants, etc.

Il résume ainsi deux types de logiques de service :

- Une « logique technique » qui se caractérise par le type de capacité avec laquelle l'utilisateur est en contact (logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues) et qui se décompose entre une logique d'aide ou d'intervention, mais aussi de support, de maintenance, de réparation, de mise à jour, notamment dans les prestations faisant appel aux systèmes d'information ;
- Une logique « humaine » qui se caractérise par le fait de « se faire servir », qui est la dimension que l'on retrouve dans la philosophie du *care*.

C Grönroos¹⁴ introduit la notion d'intangibilité : « *un service est une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et / ou des biens et ressources physiques, et / ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur* ». Cette notion d'intangibilité est importante pour qualifier le service.

Pour V. A. Zeinthaml *et al.*¹⁵, les services possèdent quatre caractéristiques majeures :

- L'intangibilité qui tient à leur nature ;
- L'inséparabilité de la production et de la consommation, qui renvoie à la chronologie des opérations ;
- L'hétérogénéité, qui exprime l'existence d'une différence possible entre deux transactions successives, donc une absence de régularité qualitative : la qualité se construit dans le processus de prestation lui-même, d'où la valorisation des différences avec les services concurrents et la recherche de standardisation des processus ;
- L'aspect périssable, qui est lié au caractère non stockable du service.

¹⁴ C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1990.

¹⁵ V. A. Zeinthaml & A. Parasuraman & L. L. Berry, « Problems and Strategies in Service Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, pp. 33-46.

Tout comme le *care*, la relation de service est un acte et non le résultat d'une action humaine exercée sur de la matière, des personnes, de l'information et elle nécessite un contact.

C. H. Lovelock propose une typologie des relations de services à partir de deux critères :

- La nature de l'action (tangible comme dans le transport, intangible comme dans la publicité) ;
- La nature de l'objet transformé (avec les services destinés à des personnes – transport, éducation – et des services destinés à des biens – maintenance, recherche).

Il est donc possible de distinguer le *process* orienté vers les personnes, le *process* orienté vers les biens et le *process* orienté vers l'influence sur les personnes et le traitement de l'information.

J. Gadrey propose une autre typologie à partir de trois catégories :

- Les services para-productifs, eux-mêmes scindés en trois sous-catégories : services portant sur des biens matériels dont l'action mise en œuvre vise à en modifier ou en restaurer les caractéristiques utiles, comme dans la réparation, services portant sur des biens matériels visant à mettre à disposition sans changer les caractéristiques de ces biens, comme dans la location, services s'adressant à des individus visant à modifier leur corporéité, comme dans le transport ;
- Les services péri-productifs incorporels s'appliquant aux savoirs productifs organisés comme la banque et le conseil ;
- Les services s'appliquant aux savoirs et aux capacités des individus comme la formation et la santé.

La nature spécifique de la relation de service implique une relation d'échange entre prestataire et bénéficiaire, ce qui induit les conséquences suivantes :

- La relation de service est imperceptible même si ce qui permet de la produire peut être tangible ;
- L'évaluation de la relation de service est liée à sa consommation et, même après consommation, l'évaluation des conséquences n'est pas forcément évidente ;
- L'acquéreur espère une promesse de satisfaction ;
- L'attention des agents qui réalisent la prestation ne peut aisément porter que sur les éléments tangibles ;
- L'acquéreur va fonder son évaluation anticipée sur des bruits ;

- La relation de service peut aussi comporter un dosage plus ou moins important de résultat médiat par rapport au résultat immédiat (comme dans l'éducation, par exemple).

Le service étant une mise en relation d'une personne et d'un système de production, il est intéressant de focaliser son attention sur le moment de cette rencontre. C'est ce point de rencontre que V. Coquentin¹⁶ qualifie de « moment de vérité ». D'autres auteurs (P. Eiglier & E. Langeard¹⁷) qualifient ce moment de « servuction », néologisme obtenu par contraction du mot « service » et du mot « production ». C'est aussi ce moment-là qui permet de distinguer les services à forte interaction des services à faible interaction.

C'est pourquoi la relation de service concerne le *care via* les logiques de la gestion de la qualité. C'est d'ailleurs à la gestion des services que J. Teboul¹⁸ consacre un ouvrage qui établit la distinction entre « avant-scène » et « arrière-scène ». Pour lui, la production de relations de service comporte à la fois une partie purement service (interaction) et une partie purement production (une transformation). Cette distinction est à ses yeux fondamentale, car les modes de gestion de ces deux parties sont très différents. La relation de service se joue sur l'avant-scène, mais cet axe de positionnement rend compte uniquement de la manière dont celui qui reçoit la prestation est traité et non du résultat obtenu qui est aussi essentiel. Or la relation de service possède, à une extrémité, des solutions variées (donc des services) proches des personnes et, à l'autre, des solutions aussi limitées et standard que possible (aide à la personne, au handicap, visites de musées, etc.). Certains services sont à fort niveau de contact (hôpitaux, maison de repos, etc.) et d'autres à faible niveau. L'intensité de l'interaction peut être mesurée par la durée du contact, la fréquence d'utilisation, la nature (face à face, à distance, par téléphone), le niveau de compétence engagé.

Du type de relation de service, on peut aboutir à une proposition de valeur qui définit ce à quoi ceux qui la reçoivent attachent de la valeur et qui, ensuite, va positionner la relation de service sur un segment d'interaction donné. Cette proposition de valeur dépend de cinq critères : le résultat, l'interaction avec le processus, l'interaction avec le personnel, la crédibilité et la fiabilité de la prestation, le prix. La formulation de la relation de service part donc de l'organisation de la relation. C'est à ce stade que sont prises les décisions concernant la production, les ressources humaines et la structure du service. Il faut donc constater que, dans ces échanges, le personnel est l'élément clé de la relation lors de la fourniture d'un service, car c'est lui qui est l'agent principal de

¹⁶ V. Coquentin, *Essai de construction d'un modèle global de qualité d'une prestation de service*, document de travail, Groupe HEC, 1999

¹⁷ P. Eiglier & E. Langeard, *Servuction*, Mc Graw Hill, Paris, 1988.

¹⁸ J. Teboul, *Le temps des services – Une nouvelle approche du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

la production et de la fourniture de l'offre de service dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de prix, ceci dans la mesure où il est en contact direct avec la personne, « objet » de la relation de service pendant tout ce temps. Or les éléments de la satisfaction du personnel sont, en première approche, de deux ordres, le premier lié au travail (les carrières et contreparties, la qualité de vie au travail, le pouvoir, le contrôle et la participation, des objectifs clairs, une responsabilisation, l'impression de maîtriser les choses) et le second lié à la personnalité de l'agent (intégration sociale et esprit d'équipe, estime de soi – sa fierté, sa dignité, sa considération et la façon dont il se sent apprécié, l'intérêt qu'on lui porte et le professionnalisme qui l'entoure).

Et c'est là encore que la philosophie du *care* a quelque chose à dire. « Porter attention à » est inhérent à la relation de service puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente compte-tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*).

La vulnérabilité comme socle de la philosophie du *care*

Comme le mentionnent M. Garrau & A. Le Goff¹⁹, la notion recouvre la disposition suivante : « - une attention à l'autre qui se développe dans la conscience d'une responsabilité à son égard, d'un souci de bien-être – et l'activité – l'ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être ». Il y est question de « faire attention » et de « prendre soin », bref de « mobilisation » et d'« accompagnement ». Elle part du principe que nous sommes tous dépendants et vulnérables, vulnérables parce que dépendants et dépendants parce que vulnérables, et ceci au-delà, par exemple, de la condition d'enfant, de vieillard, de handicapé, etc., qui sont en quelque sorte des dépendances institutionnalisées. C'est la vulnérabilité qui permet de « faire société ». La dépendance indique l'existence d'une relation asymétrique conduisant à une domination par l'autre si l'on sort des catégories du *care*. N'oublions pas non plus combien « dépendance » et « incapacité » se trouvent le plus souvent liées, en particulier du fait des politiques publiques qui traitent spécifiquement un type de dépendance (le grand âge par exemple), c'est-à-dire quand on sort des logiques générales de la Sécurité Sociale (à ce titre, la retraite et le chômage se trouvent être traités différemment de la dépendance des personnes âgées et des exclus). C'est en cela que les politiques publiques tendent à associer dépendance et incapacité liées à la maladie, par exemple, considérée alors comme un désavantage et non comme une différence. Cette association « dépendance – incapacité » conduit, comme le signalent ces deux auteurs, au moins à une exclusion symbolique en termes de participation à la vie sociale. Avec la dépendance stigmatisée ainsi, il y a une sorte de reconnaissance d'une non-conformité sociale (en général par référence au travailleur salarié). Au regard

¹⁹ M. Garrau & A. Le Goff, *Care, justice et dépendance – Introduction aux théories du care*, PUF, collection « Philosophies », Paris, 2010.

des populations ayant affaire aux services d'action sociale, S. Paugam²⁰ distingue les fragiles des assistés et des marginaux selon le mode de contact qu'ils établissent avec les services sociaux.

L'éthique et la politique du *care* peuvent donc constituer un instrument de critique de l'Etat-social du fait de sa focalisation sur l'autonomie, mais aussi une entrée compréhensive dans les difficultés du *care* avec les tentatives de marchandisation des activités de *care* qui ont tendance à se traduire par un manque de main d'œuvre pour assurer ce *care* et le fait que cette main d'œuvre est exploitée avec des travailleurs moins payés, que l'on soit dans le *care* public ou dans le *care* privé car la nature du travail du *care* est polyvalente, donc moins spécialisée que pour d'autres types d'activité, et moins sujette à spécialisation. L'aide-soignant(e) pourtant toujours plus présent(e) autour des malades à l'hôpital, sera moins visible que le médecin.

Ce sont aussi ces travailleurs du *care* qui créent des besoins accrus de *care* en passant du *care* domestique au *care* salarial dans la mesure où ils sont moins bien payés que la moyenne et que leur activité professionnelle retire du temps à l'exercice du *care* domestique. La dimension chronophage du *care* salarial cumulé avec le *care* domestique tend à saturer l'emploi du temps des individus concernés et de leur entourage, suscitant une demande de *care* public, car les personnes concernées ne sont pas en mesure de payer un *care* privé. C'est d'ailleurs en cela que la philosophie du *care* concerne, non seulement le fondement de la relation de service, mais aussi celle de la relation de service public.

Le développement de l'Etat-social autour de l'autonomie revient en effet à dire que, si des formes de dépendances existent, c'est qu'elles sont liées à des dimensions individuelles. Par référence à N. Fraser & L. Gordon²¹, reprenons l'idée que « *l'individualisation de la dépendance est allée de pair avec la montée en puissance de sa psychologisation et de sa moralisation* » corrélativement à la philosophie de l'autonomie. De plus, dans une représentation de la frontière « public – privé », le salariat représente la référence de l'autonomie avec l'autosuffisance supposée du salarié, métonymie de la regrettée « cité grecque » autarcique. En d'autres termes, face à une philosophie du *care*, objet de ce texte, se situe une philosophie de l'autonomie, philosophie institutionnalisée (donc que l'on ne questionne pas).

Au-delà de la dualité « public – privé » (et donc de ce qui est considéré comme tel au-delà de la dualité « dépendance – indépendance »), la philosophie du *care* permet d'entrer dans d'autres dualités : « masculin – féminin », « relation de travail – relation domestique », « société civile – société familiale ». Ce sont aussi

²⁰ S. Paugam, *La disqualification sociale – Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, Paris, 2004.

²¹ N. Fraser & L. Gordon, « A Genealogy of Dependency. Tracing a Keyword of US Welfare State » in N. Fraser, *Justice Interruptus. Critical Reflections on the Post-socialist Condition*, Routledge, New-York, 1997, pp. 121-149.

ces dualités qui, dans les catégories de l'Etat social, sont constitutives de la supériorité accordée aux représentations de l'autosuffisance et à l'infériorité associée aux bénéficiaires de l'assistance, moins mobiles, travaillant plus longtemps, etc. sans valorisation du travail du *care*. Avec la philosophie du *care*, il y a donc reconnaissance de la diversité, du fait de la multiplicité des dépendances et non de la référence à des catégories primordiales (âge, sexe, mœurs, religion, race). Les relations issues de la dépendance y sont considérées comme fondatrices de notre identité. Il y a également redéfinition de l'espace public. Dans une autre dualité, celle de la classe et de la masse, la philosophie du *care* apporte une voie médiane, offrant une relecture de la masse en communautés lues sous le prisme de la classe.

C. Gilligan et les prémisses de la philosophie du *care*

C'est à C. Gilligan²² que l'on doit les prémisses de la philosophie du *care* dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe, et celle de L. Kohlberg²³ (dont elle fut l'assistante puis la collaboratrice), ceci en proposant les conditions d'une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. La « voix d'Amy » est en effet porteuse d'un autre discours que le discours dominant (de type « masculin »). Elle enrichit le contenu donné à la notion de « justice », et ceci au-delà de la question du genre.

L. Kohlberg²⁴ a construit une théorie du développement moral par stade inspirée du modèle du développement cognitif par palier d'acquisition de J. Piaget. Les « tests de Kohlberg » reposent sur des dilemmes moraux destinés à fonder la réflexion éthique où ce qui importe consiste en la justification conduisant à nourrir des échelles d'attitude. Le développement moral peut être considéré comme séquentiel (par étapes), irréversible (au regard de l'étape franchie), transculturel (donc à vocation « universelle »).

Les stades moraux ainsi définis se structurent en six étapes :

- Le stade pré-conventionnel caractérisé par l'égoïsme, les règles morales n'étant perçues qu'au travers du jeu des « punitions – récompenses » ;
- Le stade 1, celui de la tension « obéissance – punition » (2 – 6 ans) où l'enfant adapte son comportement pour éviter les punitions ;

²² C. Gilligan, *Une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982).

²³ L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, n° 4, p. 448-495.

²⁴ L. Kohlberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Thèse, Université de Chicago, 1958.

- Le stade 2, celui de l'intérêt personnel (5 – 7 ans) : l'enfant intègre la notion de récompense en affinant sa réflexion, le cumul avec les stades précédents constituant un moment de reconnaissance des conventions ;
- Le stade 3, celui de la reconnaissance de l'importance des relations interpersonnelles et de la conformité (7 – 12 ans) par intégration des règles des groupes auxquels il appartient ;
- Le stade 4, stade de la reconnaissance de l'autorité et de l'ordre social (10 – 15 ans) qui se caractérise par l'intégration des normes sociales et du bien commun ; le cumul avec les stades précédents se caractérise par le franchissement du palier post-conventionnel, c'est-à-dire une situation où le jugement moral est fondé sur sa propre évaluation des valeurs morales compte tenu de la reconnaissance des règles ;
- Le stade 5 dit du contrat social, où l'individu se sent engagé vis-à-vis de son entourage afin de concilier son intérêt avec celui des autres ;
- Le stade 6, celui de la référence à des principes éthiques universels conduisant éventuellement à défendre une position indépendamment des règles légales.

Afin de réaliser les mesures psychologiques du niveau de développement moral cognitif à partir de la théorie de L. Kohlberg, des outils psychométriques ont été élaborés : le *Defining Issue Test (DIT)* développé par J. Rest²⁵ (instrument psychométrique le plus utilisé), le *Moral Judgement Interview (MJI)* développé par L. Kohlberg et le *Socio-moral Reflexion Measure (SRM)*²⁶. Le test de *DIT* permet d'obtenir un *P-Score* mesurant le niveau du développement moral cognitif d'un individu. Il est calculé à partir d'un questionnaire auto-administré qui utilise le principe des métaphores, en présentant un scénario où la personne interrogée s'assimile à une autre. Les réponses sont basées sur les justifications apportées par les individus à leurs décisions face à six dilemmes types. Souvent lié au concept d'indépendance, il a été utilisé comme fondant un des facteurs influençant le comportement et le jugement.

C. Gilligan a questionné le fait qu'à l'issue des tests de L. Kohlberg, les petites filles obtenaient systématiquement des résultats moins bons que les petits garçons²⁷. Le point nodal est la différence de justification quant au dilemme de Heinz (un des tests de référence) dans lequel un homme se demande s'il doit ou

²⁵ J. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory* », Praeger Publishers, New York, 1986.

²⁶ J. C. Gibbs & K. F. Widaman & A. Colby, « Construction and Validation of a Simplified, Group-Administerable Equivalent to the Moral Judgment Interview », *Child Development*, Vol. 53, n° 4, August 1982, pp. 895-910, DOI: 10.2307/1129126.

²⁷ C. Gilligan, *Une voix différente*, Paris, Champs-Flammarion, 2008 (Ed. Originale, *In a Different Voice*,

Harvard University Press, 1982).

non voler un médicament qu'il n'a pas les moyens d'acheter pour sauver la vie de sa femme. Au stade 4, les petits garçons résolvent le dilemme en considérant que l'homme doit voler le médicament et donc transgresser les règles. Les petites filles considèrent qu'il devrait aller à la rencontre du pharmacien et des voisins, exposer sa situation et expliquer qu'offrir ce médicament permettrait de sauver une vie. Selon L. Kohlberg, la petite fille n'aurait pas conscience de l'universalité de principes (ici, la sauvegarde de la vie) alors que, selon C. Gilligan, la résolution du dilemme du pharmacien met en lumière un rapport féminin à la morale fondé sur le dialogue, le sens de la responsabilité et l'attention par différence avec un rapport masculin fondé sur un rapport au monde marqué par la justice. C'est ce rapport qui est au fondement du *care*.

Dans *The Birth of Pleasure*²⁸, elle distingue l'approche conventionnelle du *care* (l'image stéréotypée du rôle féminin, l'éthique du *care* risquant alors de tomber dans une dérive maternaliste) de l'approche éthique (co-construction de l'identité dans la relation éthique aux Autres au travers du *care* par la reconnaissance généralisée de ce que sont nos dépendances). Ceci permet de distinguer « ce qui est » (alors le patriarcat acquiert une dimension universaliste pourtant discutable) de « ce qui doit être » (qui permet de tenir compte de la différence « masculin – féminin », mais sans les opposer).

La philosophie du *care* face à l'ornière du maternalisme

N'oublions pas pour autant la dérive du maternalisme où c'est alors la mère qui est considérée comme un paradigme. La philosophie du *care* se situe dans la logique de l'importance accordée au féminin, qui n'est pourtant pas du maternalisme, car elle permet d'en construire une critique.

C'est en effet le paradigme du maternalisme qui met en avant la Terre-Mère, comme il en est question, par exemple, avec la notion de « développement durable ». Pourtant, au-delà du maternalisme, la dualité « dépendance – indépendance » de la philosophie du *care* offre un fondement valide à la définition institutionnalisée du développement durable sans le paradigme maternaliste (cf. la définition donnée par le rapport Bruntland – 1987 – « *Le développement durable est un développement permettant de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, et tenant compte des dimensions environnementale, sociale et économique dans une perspective d'équité* ») dans la mesure où elle se dispense d'une anthropologie du besoin et de l'aspiration, le faisant de plus échapper à l'ornière de l'économisme (qui rabat l'environnement sur l'économique).

C'est la dérive maternaliste qui conduit à la critique qu'il est possible d'adresser à un type de féminisme politique, cette dérive étant tout aussi ancrée dans la philosophie de l'autonomie que la dérive paternaliste. Mais il faut souligner

²⁸ C. Gilligan, *The Birth of Pleasure*, Vintage Book, New York, 2003.

aussi que si les auteurs du *care* parlent de le « dégenrer », on peut se demander où passe alors l'identité sexuelle et donc le sexe.

Les éléments de la philosophie du *care*

Trois arguments permettent de distinguer la philosophie du *care* des théories de la justice dont J. Rawls^{29,30} est considéré comme l'auteur principal :

- Ses concepts moraux (responsabilité et relations) sont considérés comme plus importants que les droits et les règles ;
- Les circonstances concrètes se substituent aux règles formelles et abstraites ;
- Son expression n'est pas de l'ordre des principes mais de la mise en œuvre (d'où sa validité pour la relation de service).

La philosophie du *care* remet en cause la conception de la moralité en stades au nom de la voix à accorder aux *outsiders* (les petites filles qui, au regard des tests de Kohlberg, se trouvaient positionnées dans une logique de retard et non de différence). Le *care* remet également en cause la frontière « public – privé » dans la mesure où la catégorie de la vie domestique vient prendre une dimension publique à la fois au regard de la relation de service public (en lui donnant une dimension domestique) et au regard de l'attention qui prévaut dans la vie domestique qui vaudrait alors aussi pour la vie publique (dont celle de la relation de travail). C'est ce qui conduit à retracer les frontières de la morale et de la politique. Le champ du *care* se trouve conduire à une philosophie du *care*.

B. Fischer & J. C. Tronto³¹ définissent ainsi le *care* : « *Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie* ».

Le *care* se rapproche donc d'une pratique, il est partout et nous sort de l'ornière du minimalisme moral (c'est-à-dire la référence à des principes universels, mais trop abstraits car universels comme avec E. Kant) du fait de la référence à une morale circonstancielle (ce qui attire l'attention, le *carefulness*). Comme le souligne J. C. Tronto, « *en séparant l'acteur moral de l'environnement culturel, la position kantienne n'offre aucune solution de continuité entre morale quotidienne et morale*

²⁹ J. Rawls, *Théorie de la justice*, Seuil, Paris, 1987 (Ed. Originale : 1971) – « A Kantian Concept of Equality », *Cambridge Review*, février 1975 - *Justice et démocratie*, Seuil, Paris, 1993.

³⁰ Y. Pesqueux, « L'« école » des relations humaines et la question de la motivation, halshs-02523223.

³¹ B. Fischer & J. C. Tronto, « Toward a Feminist Theory of Caring » in E. Abel & M. Nelson (Eds.), *Circles of Care*, Suny Press, Albany, 1990, pp. 36-54.

universelle »³². Dans la philosophie du *care*, la question morale ne repose plus sur le postulat de l'autonomie du sujet mais sur la tension qui opère entre la dépendance et l'indépendance. La philosophie du *care* acte l'universalité de cette dualité. Ce n'est pas la construction d'une philosophie qui serait seulement essentialiste et différentialiste. C'est l'égoïsme de la morale universaliste de l'autonomie qui est finalement critiquée pour son indifférence (*Uncaring*). Comme le souligne S. Laugier³³, « le *care* apparaîtrait alors comme une des voies actuelles vers une éthique de l'ordinaire, concrète et non normative ». Il s'agit de se concentrer sur les petites choses qui comptent, celles qui attirent l'attention.

Les marqueurs en sont les suivants :

- L'importance accordée aux circonstances ;
- La réduction de la distance (pour ne pas dire la proximité, la conception de la « distance » de la philosophie du *care* sort la notion de son acceptation spatiale) ;
- La prise en charge relative par l'Etat-providence, où opère la tension entre leur prise en charge publique et la marchandisation croissante du soin.

Les institutions ont donc une place importante dans le *care*. Le passage du *care* public au *care* domestique, comme par exemple avec les rythmes scolaires, montrent toute leur importance dans leur vocation à fixer le tempo du *care* entre public et domestique (par exemple, la rentrée est en septembre et non en janvier). Le *care* du « moment libéral »³⁴ est considéré comme étant difficile à financer, d'où la mise en phase d'un *care* public avec les attendus du *New Public Management* (NPM) établissant un pont entre *care* et efficacité dans la mise en œuvre de la relation de service public. Il est important de marquer l'actualité de la philosophie du *care* au regard de l'invalidation de l'acceptation de l'efficacité du *New Public Management* (la « nouvelle gestion publique ») suite à la pandémie du COVID-19.

D'après J. C. Tronto³⁵, les contours d'une philosophie du *care* sont :

- L'attention : la reconnaissance d'une vulnérabilité et la nécessité de s'en occuper ;

³² J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, p. 95 (Edition originale : *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, Routledge, New York, 1993).

³³ S. Laugier, « Vulnérabilité et expression ordinaire » in P. Molinier & S. Laugier & P. Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Petite bibliothèque Payot, n° 734, Paris, 2009, p. 172.

³⁴ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007.

³⁵ J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, pp. 173 et suivantes.

- La responsabilité du fait de la dimension active de la prise en charge et non simplement comme réponse à des obligations ;
- La compétence qui prend une dimension morale comme perception affinée et agissante ;
- La dimension processuelle comme capacité de réponse à la vulnérabilité, venant nier le postulat de l'autonomie de l'individu pour une reconnaissance de sa dépendance.

Elle se situe donc au-delà des bonnes intentions et vise à mettre en avant l'importance de la réceptivité. La question n'est pas celle du devoir, mais celle de la meilleure façon de s'acquitter de ses responsabilités de soin, d'où l'importance de l'évaluation des vulnérabilités dans leur dimension universelle, mais aussi contextuelle.

Dans une mouvance subjectiviste, toute une thématique organisationnelle se développe autour de la notion de *care*³⁶. « Porter attention à » est en effet inhérent à la relation de service, puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente (et non pas stratégique ou encore rusée – la *phronesis* prenant le pas sur la *métis*), compte tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*). Son opposé est l'abandon (radical - *I don't care*) ou relatif (le *careless* – ou le manque d'attention).

Les quatre caractéristiques du *care* selon J. Tronto³⁷ relèvent :

- Du *caring about* (se soucier des autres) ;
- Du *taking care of* (répondre aux vulnérabilités des personnes) ;
- Du *care giving* (donner des soins) ;
- Du *care receiving* (la reconnaissance des soins reçus).

Ces caractéristiques permettant de mettre en miroir « *caring needs – caring practices* ».

Le *care* pose la question de l'importance accordée à l'attachement et au détachement et non pas seulement à celle de la réceptivité. Rappelons qu'une des recommandations importantes faites au personnel éducatif et au personnel de soin sur le professionnalisme est de ne pas s'attacher – mais est-ce vraiment possible ?

La philosophie du *care* pose la question de l'adéquation du soin avec la personne compte-tenu des circonstances, permettant une relecture de la gestion de la

³⁶ V. Held, *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*, Oxford University Press, 2006 où encore, dans la version des *feminist studies*.

³⁷ J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009.

qualité dans une autre logique que celle de l'amélioration continue et de la conformité. Elle en explique la complexité sociale. C'est la continuité qui vaut ici. La sollicitude sort de la sphère domestique et du domaine de l'émotion (et de la faiblesse qui lui est souvent associée). La philosophie du *care* vient alors fonder la centralité sociale des activités de *care*. Le *care* est un travail effectué compte tenu du genre, de la race et de la classe : ce sont les catégories les plus pauvres qui passent la fraction la plus importante à donner des soins et à en recevoir en termes de *care* public, ces deux aspects matérialisant la difficulté pour ceux qui veulent penser la personnalisation de la relation de service public en décalque de celle de la relation de service privé, décalque en quelque sorte « impossible » du fait de la diversité des catégories les plus vulnérables dans l'offre et la demande de *care* et ne serait-ce que parce que l'on ne veut pas « segmenter – sélectionner ».

Ce sont aussi, comme le souligne J. C. Tronto, « *les groupes qui, dans notre culture, ont traditionnellement été exclus des centres de pouvoir qui montrent souvent un engagement envers des idéaux de solidarité et de soutien mutuel, c'est-à-dire envers le care* »³⁸. Pour lui donner une dimension politique, J. C. Tronto fait donc du *care* plus une pratique qu'une disposition. Comme disposition, le *care* est en effet fragile par nature, étant fondé sur la saturation et sur la fatigue. Le *care* comme pratique devient alors à la fois une manifestation du pouvoir des puissants (pour le donner), mais aussi des faibles (pour le recevoir). Sa dimension relationnelle entre en phase avec le rythme ternaire et cyclique du don : donner – recevoir – rendre (cf. M. Mauss³⁹).

C'est en cela que le *care* fonde une autre perspective politique et morale : on passe de la conquête à la quête, du souci de soi au souci des autres dans le cadre d'une sollicitude généralisée, c'est-à-dire en libérant la réflexion d'une pensée de l'intérêt. L'attention dont il est question avec le *care* réunit en effet une tension (pour le *care* comme processus) et l'intention par exercice de la volonté. Elle allie une dimension politique et morale avec une dimension psychologique. C'est en cela qu'elle s'éloigne de la sympathie et de la bienveillance et de ses déclinaisons (pitié, compassion, sollicitude). Sympathie et bienveillance fonctionnent par distance avec l'affectif. Il en va différemment avec le *care*. C'est en cela que C. Gilligan nous invite à entendre notre voix en faisant confiance à notre expérience afin d'éviter toute aliénation (au sens de la perte du lien avec son expérience au regard des logiques procédurales tellement mises en avant aujourd'hui, y compris comme fondement de la justice).

C'est en cela qu'il est question de souci, d'importance et de signification accordée à ..., du fait d'accorder de l'importance à ce qui compte, au-delà de l'impartialité qui se situe au cœur des théories de la justice. C'est une conception difficile où le proche semble l'emporter sur la distance ; pourtant, toute sa

³⁸ J. C. Tronto, *op. cit.*, p. 161.

³⁹ M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924.

richesse vient du fait de la confusion du proche et de la distance : prendre soin du proche est aussi prendre soin de ce qui est distant. C'est sans doute là que l'on trouve une des caractéristiques de l'américanité de la conception qu'il ne faudrait pas comprendre comme une position exclusive selon laquelle il ne s'agirait que de s'occuper du proche. Il ne s'agit pas de s'occuper d'individus séparés. C'est en cela que C. Gautier⁴⁰ parle de « morale de l'individu et morale de la relation, entre distance et proximité ».

Au-delà de l'apport de C. Gilligan, une autre fondatrice de la philosophie du *care* est N. Noddings⁴¹ pour qui la caractéristique première du *care* est l'*engrossment*, c'est-à-dire la capacité à être totalement occupé à faire quelque chose compte-tenu de la proximité de la réponse à apporter avec l'idée d'« être enceinte » au regard d'un poids à porter. A la différence de J. Tronto dont les conceptions fondent une philosophie morale, C. Gilligan et N. Noddings inscrivent leur conception dans la logique d'une éthique interpersonnelle.

Il est donc aussi question d'un *care* professionnel, bien sûr privilégié dans les professions éducatives (un *educare*) et les professions de soins (le *nursing*), mais qui vaut plus largement, en particulier dans la relation de service public. Du point de vue de la résilience, le *care* public va de pair avec un accent mis sur la compassion. C'est à ce sujet d'ailleurs que P. Molinier⁴² introduit la double notion de *cure* et de *care*. Le *care*, c'est aller au-delà de la réponse aux besoins. Le travail attentionné va allier proximité et affection sans poser la question de savoir si l'attitude attentionnée est une condition du soin attentionné dans la mesure où il y a corrélation entre les deux. C'est finalement avec cela que l'on soulève le voile des procédures non attentionnées de la gestion (par exemple de la gestion de la qualité), procédures qui ignorent toute dimension affective. Avec le *care*, l'affectif entre dans la profession. Comme le souligne P. Molinier⁴³, il n'y a pas de « droit à l'indifférence ». Il est donc question aussi de percevoir et de prendre en compte les émotions des autres, compte tenu de ses sentiments, dans une perspective qui consiste à les mettre à l'épreuve de son vécu. C'est ainsi qu'il est question de qualifications telles que la douceur, la patience, la sensibilité, l'attention, la prévenance, l'obligeance, la serviabilité⁴⁴. L'éthique qui en ressort tend alors à faire pencher la balance du côté des sentiments moraux au regard d'une éthique de la justice, plus orientée vers la rationalité morale.

⁴⁰ C. Gautier, « la voix différente ou l'égal concernement pour autrui et pour soi » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010.

⁴¹ N. Noddings, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press, Berkeley, 1984.

⁴² P. Molinier, « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du *care* : perméabilité ou clivage ? *Temporalités*, vol. 9, 2009 (21 pages).

⁴³ P. Molinier, Désirs singuliers et concernement collectif : le *care* au travail » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010.

⁴⁴ M.-F. Vermunt & S. Richardot, « Comment le *care* vient aux enfants » in V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010.

Du point de vue des sciences de gestion, le *care* entre en phase avec l'agglomérisme de l'*inclusiveness* et la réactivité du *responsiveness* de la théorie des parties prenantes dans la réponse qu'il peut apporter à la question : *who cares ?* Il est important, tout comme pour la théorie des parties prenantes ou pour le contrat psychologique, d'en souligner l'origine américaine. Même si son message dépasse cette dimension, cet enracinement culturel mérite l'attention. Du point de vue d'une éthique professionnelle, cet apport est en phase avec la relation de service, donc de service public. La philosophie du *care* met en avant l'importance des soins apportés aux autres, spécifiquement les plus vulnérables, d'où sa dimension particulariste par différence avec une conception généraliste de la justice (par rapport à des principes généraux). Il n'y a pas que des questions générales, vecteurs de « réflexes » de nature universaliste, mais aussi un ensemble de « petites » situations auxquelles il faut porter attention. Il s'agit de porter attention à ce qui compte, à tous et à tout, y compris aux circonstances contextualisées et non de façon généraliste - d'où l'importance accordée à la réactivité. D'un point de vue moral, il faut à la fois « être attentionné » et « faire attention à ». C'est également un fondement possible de la gestion de la qualité.

CONCLUSION : *Care, capabilities* et éléments de critique

Mais avec le *care*, il est également possible de souligner l'existence d'un lien avec la notion de *capability* (dans la conception qu'en donne A. Sen et non seulement dans celle des auteurs des sciences de gestion) dans la mesure où une part importante des *capabilities* se situe dans le *care*. A. Sen⁴⁵ les définit comme la « *liberté réelle qu'a une personne de choisir entre les différentes vies qu'elle peut mener* », notion proche de celle d'« *empowerment* » dans le sens d'être un acteur de soi-même. M. Max Neef⁴⁶ analyse, sans les hiérarchiser, les *capabilities* de base que sont le besoin de subsistance, de protection, d'affection, de compréhension (où l'on rejoint le *care*, qu'il s'agisse de *care giving* ou de *care receiving*), de participation, de loisir, de création, d'identité et de liberté, et qui fondent autant de pauvretés quand le besoin correspondant n'est pas satisfait. Il indique aussi la dynamique qui peut s'établir entre ces *capabilities* : la famille, par exemple, répond ainsi « en synergie » aux *capabilities* de subsistance, de protection et d'affection - d'où l'intérêt de cette conceptualisation.

C'est aussi la *capability* qui fonde le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent. A. Sen⁴⁷ préconise un mode de développement économique qui s'articule autour de trois concepts que sont les ressources, les

⁴⁵ A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

⁴⁶ M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.

⁴⁷ A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

fonctionnements et les *capabilities*. Les ressources (*commodities*) sont à la disposition des individus et recouvrent toutes les formes de biens et services marchands à disposition des personnes, même si elles ne suffisent pas à permettre une réelle liberté d'action en l'absence de facteurs de conversion qui permettent de les transformer en capacités de bien-être ou d'action. Leur existence ne suffit pas à en garantir la capacité d'utilisation adéquate. Les fonctionnements (*functionings*) se rapportent à ce qu'est et ce que fait effectivement l'individu. La distinction avec les *capabilities* est essentielle : deux individus ayant le même fonctionnement peuvent ne pas avoir les mêmes *capabilities*. Les *functionings* sont respectueux de la diversité humaine et fondent sa responsabilité dans la mesure où chaque individu est appelé à réaliser sa capacité d'être, d'agir et de faire suivant la voie qu'il s'est lui-même tracé.

La pluralité des motifs de l'action humaine est donc reconnue. Il ne suffit pas de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité par la mise à disposition de *commodities*. Les *capabilities* recouvrent deux choses : (1) les libertés réelles des personnes (par différence avec les libertés formelles garanties par la seule possession des ressources) et (2) l'ensemble des fonctionnements effectifs ou potentiels que l'individu est ou serait capable d'accomplir sur la base de ses caractéristiques propres et des opportunités et contraintes socio-économiques rencontrées. Le développement passe par celui du (1) afin de réaliser le (2). Ce n'est que dans la mesure où chacun dispose de cette liberté réelle qu'il peut être tenu pour responsable de ses actes où les circonstances d'exercice de la liberté comptent autant que les principes universels (où l'on retrouve la même thématique que dans la philosophie du *care*). Il ne suffit donc pas de redistribuer les ressources pour garantir la *capability* de bien-être car il importe aussi d'assurer une capacité d'action qui permet à chacun d'être l'acteur de sa vie personnelle et professionnelle compte tenu de la tension « dépendance – indépendance ». La *capability* exprime la liberté d'agir et d'être, à un moment donné dans une société donnée. Dans cette perspective, l'objectif du développement consiste à promouvoir les *capabilities* des individus afin de leur permettre de parvenir aux états souhaités. Leur renforcement accroît les possibilités de choix et leur permet de mieux choisir la vie qu'ils veulent vivre.

L'actualité du *care* se situe-t-elle en dualité d'une société de compétition et de calcul ? Elle pourrait alors être considérée comme un produit de l'idéologie de la période dans laquelle nous vivons, mais aussi fondatrice d'un principe de différence dans la mesure où le *caring* pose la question de savoir dans quel registre on se trouve quand on se situe au-delà de l'autonomie supposée corrélative de l'idéologie propriétaire où il est question d'*usus*, de *fructus* et d'*abusus*. Mais elle pourrait aussi fournir un contenu tangible à la dimension de réceptivité qui marque la question de la responsabilité sociale des entreprises.

Il faut noter aussi, et ceci est sans doute lié à l'origine américaine de cette philosophie, l'oubli des apports de l'œuvre d'E. Lévinas⁴⁸.

Enfin, il est également nécessaire de rappeler une troisième conception, d'ordre anthropologique, fondée par M. Mead⁴⁹ (2001) et qui développe la question de la masculinité et de la féminité indépendamment de celle du genre.

La critique essentielle de la notion relève de son ontologie et finalement d'un excès d'hypothèses invérifiables, mais aussi d'un retour non assumé à une conception du pouvoir d'un Orient pré-chrétien avec la double dimension de l'organisation d'un pouvoir et de la direction des âmes au regard de la figure du berger dont le pouvoir s'exerce dans le mouvement du troupeau, pouvoir qui est fondamentalement bienfaisant, ce pouvoir étant un pouvoir de soin. Le pouvoir du pasteur se manifeste alors dans un devoir et une tâche d'entretien. Ce pouvoir est individualisant dans la mesure où pas une brebis ne doit lui échapper (*Ommes et singulatim* – avoir l'œil sur tout et avoir l'œil sur chacun – ce qui constitue le paradoxe du pouvoir du berger)⁵⁰ - principe de la distributivité intégrale et paradoxale du pouvoir pastoral.

M. Foucault souligne ainsi le caractère distributif du pastorat au regard de quatre principes :

- Le principe de la responsabilité analytique, par lequel il s'agit de rendre compte de toutes les brebis au regard, non pas d'une distribution numérique et individuelle, mais d'une distribution qualitative et factuelle en étant responsable de chacune des brebis ;
- Le principe du transfert exhaustif et instantané qui engage la responsabilité du pasteur sur la conduite de ses brebis comme s'il s'agissait de son acte propre ;
- Le principe de l'inversion du sacrifice en se perdant pour ses brebis et à leur place ;
- Le principe de la correspondance alternée, le mérite du berger tenant à l'aspect rétif de certaines d'entre elles.

« Le pasteur agit dans une économie subtile du mérite et du démérite, une économie qui suppose une analyse en éléments ponctuels, des mécanismes de transfert, des processus d'inversion, des jeux d'appui entre éléments contraires » où l'importance de la dépendance de quelqu'un par rapport à quelqu'un au regard de l'*apatheia* (absence de *pathè* c'est-à-dire absence de passion) est majeure. Et de rappeler que la notion grecque d'« économie » (gestion des richesses de la famille, voire management) laisse place, avec le pastorat, à une économie des âmes au regard

⁴⁸ E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye 1974.

⁴⁹ M. Mead, *Male and Female*, New-York, Harper Perreniel, 2001 (Ed. originale 1949).

⁵⁰ M. Foucault, *Sécurité, territoire et population – Cours au Collège de France 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004.

de la notion de conduite (« *La conduite, c'est bien l'activité qui consiste à conduire, la conduction (...), mais c'est également la manière dont on se conduit, la manière dont on se laisse conduire, la manière dont on est conduit et dont, finalement, on se trouve se comporter sous l'effet d'une conduite qui serait acte de conduite ou de conduction* »). D'où l'existence de conflits de conduite aux confins de l'institution politique.

Alors, le *care* est-il vraiment si moderne et si progressiste ? Le *care* n'est pas autant que cela un programme politique moderne car il plonge ses racines dans une conception prémoderne de la gouvernementalité. C'est en cela le sens que le *care* attribue à une productivité, à des formes d'organisation. Il peut également être considéré comme une forme de prolongement de l'évergétisme antique qui consistait, pour les notables, à faire profiter la collectivité de leurs richesses, en complément du clientélisme (lien individuel et personnel entre le patron et ses clients) dont on rappellera la double filiation entre la générosité grecque (du banquet, par exemple) et l'obligation romaine⁵¹.

Une autre contestation possible provient de la proximité entre *care* et surveillance. Et donc de sa proximité avec un totalitarisme à visage humain !

⁵¹ P. Veyne, *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*, collection « Point Histoire », Éditions du Seuil, Paris, 1976.

L'HUMANITE DIMINUEE PAR MAUVAIS TEMPS DE LA COVID-19

Coronavirus, numérisation, démocratie et socio-psychanalyse

Jean-Luc PRADES

Sociologue (Université Nice Côte-d'Azur)

Socio psychanalyste (ADRAP)

« Etaient et sont des « hommes sans monde » ceux qui sont contraints de vivre à l'intérieur d'un monde qui n'est pas le leur, un monde...qui n'est pas construit pour eux... un monde pour lequel ils sont pensés, utilisés et « là » mais dont les standards, les objectifs, la langue et le goût ne sont pas les leurs, ne leur ont pas été donnés »

Günther Anders, 1993

Le présent texte s'essaie à rendre compte, dans un minimum de pages, des caractéristiques et des effets multiples de la pandémie récente (2020-21) que nous venons de vivre (ou plutôt le début de pandémie) par un état des lieux général (encore à chaud) dans une *perspective d'accélération d'une logique (capitalistique) par le numérique déjà présente*. Nos descriptions et analyses porteront surtout sur la question de la démocratie mise à l'épreuve par la pandémie. La seconde partie de ce travail tentera de montrer en quoi la socio psychanalyse – en tant que théorie et pratique d'intervention – est en mesure, dans les limites de ce qu'une psychosociologie peut faire, de contribuer à construire les matériaux d'une alternative à ce qui se profile, proposition éclairée par des éléments concrets issus d'interventions effectives et de présupposés fondamentaux sous-jacents à cette théorie et cette pratique.

La socio psychanalyse (SP) est en effet à la fois une théorie et une pratique d'intervention, compréhensive et critique. Elle se situe aux frontières de disciplines (l'anthropologie, la sociologie, la psychanalyse), et ne se prive ni de l'histoire, ni de l'économie, disciplines qu'elle tente - sur certains points – parfois avec succès, d'intégrer et d'articuler à son corpus central. Ces caractéristiques sont sa force (se libérer des barrières disciplinaires qui, toujours, enferment et limitent la réflexion) et sa faiblesse (toujours suspecte de s'exonérer des cadres propres à chaque discipline aux yeux des tenants et gardiens de ces disciplines). Comme l'intervention dans le réel a conduit les Sciences Humaines et Sociales (SHS) à se doter d'autres paradigmes (on pense par exemple à ce qu'a fait Kurt Lewin aux « règles de la méthode sociologique » de Durkheim¹), la psychosociologie en général (et la SP en particulier) a pu

¹ Cf. Liu, 1997 ; Prades, 2014.

s'émanciper également d'une stricte « neutralité axiologique » (Weber) en raison de l'objectif de changement auquel la recherche est associée et dont la dimension scientifique ne sera accordée qu'à certaines conditions parmi lesquelles celles-ci : que les critiques formulées par l'auteur soient argumentées et référencées (sources identifiées) ; et qu'il explicite la méthode utilisée et les présupposés fondamentaux qui la sous-tendent² lorsqu'il s'agit d'intervention.

1. Quelques effets sociétaux d'une pandémie (Petit état des lieux macabre bien que possiblement provisoire)

« Dans le passé, des agents pathogènes ont déchiré nos sociétés en exploitant nos politiques et nos modes de vie, de déplacements et de relations sociales aussi efficacement et mortellement que le nouveau coronavirus le fait aujourd'hui, et parfois même davantage. Mais même s'ils ont laissé des traces profondes et des cicatrices sur nos corps et nos sociétés, nous n'avons pas changé nos modes de vie pour les exclure, même lorsque nous le pouvions. Au contraire, peu de temps après que le gros de la contagion s'est enfin dissipé, nous avons repris la même routine qu'auparavant. A l'époque, comme aujourd'hui, nous imaginions les pandémies comme des perturbations aussi inattendues que des éclairs par beau temps. Nous les voyions comme des actes d'agression étrangère. Nous n'avons pas examiné notre complicité dans leur propagation ».

Sonia Shah, 2020

Nous vivons une époque inquiétante, moment historique pareil à celui décrit par Antonio Gramsci dans ses *Cahiers de prison* : l'ancien monde se meurt, le nouveau tarde à naître et dans ce clair-obscur surgissent les symptômes morbides, voire monstrueux. La pandémie surgit comme un « analyseur » d'une époque bien trouble où chacune sent bien que la page du XXe siècle se referme mais que nous tremblons à la seule idée d'écrire celle du XXIe. L'auteur de ces lignes ne croit pas trop (pas plus qu'il ne le désire d'ailleurs) au « risque zéro » : il sait que la mort fait partie de la vie, mais que s'il est possible de décéder à cause d'un virus, on peut aussi succomber à l'inhumanité. Il s'agira moins de critiquer « la gestion de cette crise »³ que d'essayer de rendre compte des effets de cette pandémie là où elle amplifie ce qui existait ou qui se profilait déjà. Par exemple, en temps de pandémie, la peur – sentiment très partagé alimentant celui de demande de sécurité – semble devenir un levier important de

² Il est d'ailleurs sur ce point assez étonnant de voir si peu d'études de SHS (et de sociologie en particulier) pourvues d'annexes méthodologiques. De sorte que le lecteur n'est pas en mesure – le plus souvent - de considérer les résultats d'une étude dans leurs rapports aux méthodes utilisées - et éventuellement de les comparer à d'autres obtenus par d'autres méthodes.

³ Il n'y a pas toutefois lieu de s'en priver à l'occasion tout en reconnaissant que revendiquer un « sans faute » en la matière ne serait pas d'un grand apport de connaissance.

soumission des populations aux restrictions, justifiées ou pas, et à leur infantilisation⁴.

Il y aurait certes beaucoup de choses à reprocher à nos gouvernants (passés et présents), mais la principale est de *toujours préférer la force* (et la contrainte ou le consentement forcé ou induit qui en sont des variantes) à *la démocratie* qui désigne la capacité des gens à penser et faire par eux-mêmes, *que les crises – paradoxalement – peuvent pousser, dans un sens ou dans l’autre. De ce point de vue, cette pandémie aurait pu être une chance pour s’essayer à d’autres pratiques démocratiques en faisant confiance aux capacités des sujets* que les grands de ce monde, force est de le constater une fois de plus, préfèrent considérer comme leurs valets ou leurs enfants.

Concernant le coronavirus, et compte tenu du fait que les crises vont devenir chroniques, on aurait pu s’attendre à ce qu’on s’interroge sur les *causes* responsables et non qu’on nous oblige à nous adapter (Stiegler, 2020). Nous ne reprendrons pas, comme le fait très bien Barbara Stiegler (2021), le déroulé des événements mettant ainsi en perspective l’irrationalité de certaines décisions prises à laquelle conduit tout *gouvernement par la peur (du virus mais aussi de « la révolte sociale »)*. Nous partageons ici son point de vue (et pas celui de Jürgen Habermas⁵) parce ce qu’elle préfère mettre l’accent sur la *question de la démocratie* que sur le système de santé⁶. La simple observation factuelle montre que ceux qui dirigent ont promu le *repli sur soi* et la *participation numérique généralisée laissant en berne toute autre forme de vie sociale et démocratique* dans un climat social favorisant « l’attentisme », pareil à celui décrit par Marc Bloch dans *L’étrange défaite*.

2020 (et un peu de 2021) aura été l’année d’une pandémie interminable et d’attentats (les meurtres de Samuel Paty, ceux perpétrés dans une église de Nice...) conduisant nos gouvernants à *limiter la liberté d’expression*⁷, la liberté tout court (*celles de se réunir, de se déplacer ou plus basiquement de s’embrasser ou de se serrer la main...*). Parallèlement, le rôle central des réseaux sociaux est apparu aux yeux de tous comme la puissance démesurée des GAFAs (dont on sait maintenant qu’ils possèdent la clé des cerveaux des gens). On a vu aussi que la nouvelle

⁴ Il est sur ce point étonnant que les chercheurs critiques en SHS aient été peu diserts sur la question, comme s’ils avaient été eux-mêmes anesthésiés par la pandémie, l’appréhendant comme un phénomène naturel, non prévisible et explicable (Corcuff, 2020).

⁵ Il pense que la pandémie « ne met pas à l’épreuve nos systèmes démocratiques » mais seulement « la rationalité des gouvernements qui doivent respecter l’Etat de droit » et le civisme et la discipline des citoyens (Jürgen Habermas, « La pandémie met à l’épreuve notre degré de civisme », *Libération* du 1^{er} février 2021.

⁶ Sur ce plan, cf. le livre de l’historien de la santé, Patrick Zylberman, *Oublier Wuhan*, Paris, La Fabrique Editions, 2021

⁷ A condition d’ajouter à la définition générale de cette notion ce que deux articles parus dans la même page du journal *Le Monde* du 23 octobre 2020 y introduisent (sur le plan de l’école) : « Pour les élèves des quartiers populaires, la possibilité de s’exprimer ... bafouée en permanence » (Cloé Korman) et pour les enseignants, le droit à la critique en « refus(ant) l’omerta dans les salles de classe » (Aymeric Patricot).

donne algorithmique n'aidait en rien à anticiper, ou plus simplement à prendre en compte les vulnérabilités devenues évidentes. Dans ce contexte, l'anthropologie et les sciences humaines et sociales auraient au moins dû être un peu utiles pour tenter de dégager « une rationalité ... à l'ombre de la catastrophe environnementale dont les crises sanitaires sont les indices » (Keck, 2020). Car, dit le même anthropologue, « le virus de grippe aviaire ou les coronavirus de chauve-souris engagent davantage que des questions de confinement des populations, de stockage de masques ou de vaccins : ils impliquent la possibilité que l'activité capitaliste s'arrête, car ils touchent les conditions mêmes de la circulation des humains ».

Origine. Le coronavirus provient de la proximité de l'homme civilisé et de la nature « sauvage » (avec un transfert probable d'un virus virulent vivant en paix dans un hôte sauvage – la chauve-souris peut-être – poussée par la déforestation vers les habitats humains et « les centaines de marchés locaux de Wuhan (et d'ailleurs), où se mêlent dans la chaleur et l'humidité humains et animaux, vivants et morts » (Jouventin, 2020)). Cette pandémie n'est pas un phénomène nouveau. Rappelons les plus connues : 1832 et 1910-11 à Naples (Cholera), 1918-19 (Grippe espagnole H1N1), 1958-59 (Grippe asiatique H2N2), 1968 (Grippe de Hong-Kong H3N2), 2002-2003 (SARS-CovV-1), 2009-2010 (Grippe pandémique H1N1), le Sida et le VIH (bien sûr très différente), mais maladie dont l'origine « a été rattachée à celui d'un virus analogue sur des singes, sévissant sans dommage pour ces derniers, dans les forêts de l'Afrique tropicale » (Araud, 2020). Et toujours en cours (ou pas), la vache folle, le paludisme, la tuberculose, la grippe aviaire (H5N1) sans parler de la rougeole, la dengue, Ebola... Plus précisément, « il existe un précédent intéressant avec les coronavirus. Des études phylogéniques indiquent que l'un d'entre eux, bénin, le COV 229 E, qui circule depuis des décennies dans la population, proviendrait d'un virus à l'origine d'une épizootie bovine, contaminant ensuite l'espèce humaine lors de la « grippe russe ». Partie du Turkestan, cette pandémie a sévi de 1889 à 1892 et tué au moins un million de personnes dans le monde ». Le microbiologiste Patrick Berche s'y réfère pour indiquer la possible perte de virulence du coronavirus 19, rappelant utilement qu'il en n'est qu'un parmi les 5000 types de coronavirus présents chez les animaux sauvages⁸. Disons-le de façon lapidaire : « C'est la précarité rurale qui conduit les agriculteurs à convertir les forêts en terres agricoles et qui est à l'origine des zoonoses » et donc « à la source de la déforestation et des pandémies » (Roda, Tassin⁹). « La croissance des marchés humides a créé les

⁸ Patrick Berche, « La pandémie va-t-elle s'aggraver, disparaître, devenir saisonnière ? », *Le Monde* du 19 mai 2021.

⁹ Jean-Marc Roda, Jacques Tassin, « A la source de la déforestation et des pandémies, l'insolidarité de masse », *Le Monde*, des 21/22 mars 2021. C'est pourquoi l'hypothèse d'un virus échappé d'un laboratoire chinois pour expliquer l'épidémie n'exclue pas celle du « débordement zoonotique » (transmission d'un virus présent chez une espèce animale à une espèce intermédiaire avant de passer aux humains) qui n'est pas moins dramatique qu'un accident de laboratoire (sauf

conditions pour que le virus du SRAS se propage et s'adapte aux humains » mais, par exemple, ajoute Sonia Shah (2020), « c'est le réseau de transport aérien moderne et un seul établissement – un hôtel d'affaires quelconque appelé le Métropole au centre de Kowloon à Hong Kong – qui l'a distribué sur toute la planète, déclenchant l'épidémie mondiale de 2003 ». Mais on préfère suivre les tribulations ridicules des missions de l'OMS en Chine dont on savait à l'avance qu'elles ne diraient rien sur l'origine du virus ou écouter des médecins bavards bien que souvent ignorants sur le sujet, que de lire par exemple le livre de Sonia Shah (2020)¹⁰, publié en 2016 (donc bien avant les débuts de l'épidémie) et qui explique pourquoi cette pandémie planétaire était prévisible (pas sa date exacte, bien entendu). En revanche, et chacun en est témoin, la démonstration – face au coronavirus – a été faite quant à l'état de nos sociétés : *leur peu de résilience*¹¹ (*bien qu'on aime beaucoup le mot aujourd'hui*), *leur grande dépendance à l'égard des importations venues d'Asie*, *leur forte tendance à s'appuyer sur la force (police) et l'autorité plutôt que sur l'intelligence humaine des populations*, *leur fragilité sociale* (Bussy, 2020) et *démocratique*.

Incertitude. Quoi qu'il en soit de sa prévisibilité, n'ayant pas été anticipée, cette pandémie pose la question de *l'incertitude*. En économie – et du point de vue de la théorie de la décision, on peut l'aborder ainsi : « De deux choses l'une, soit ces mesures étaient très efficaces pour freiner la progression épidémique, et donc réduire la mortalité et la souffrance liée aux formes graves du Covid-19, et elles justifiaient alors leur coût économique ; soit elles n'avaient qu'un impact trop faible sur la dynamique épidémique pour justifier un tel coût. A l'évidence, les autorités ont parié sur le premier cas de figure, *en révélant ce faisant leur aversion à reconnaître le statut d'incertitude de la gravité de la maladie*. Ce qui reste étonnant est qu'elles aient adopté une telle prudence pour le covid-19 mais pas pour le nucléaire, ni pour la lutte contre le réchauffement climatique, ni pour beaucoup d'autres situations incertaines »¹². C'est aussi dire que si l'incertitude devrait rendre prudentes toutes prophéties (et prospectives), elle n'en exige que d'autant plus de sérieux de la part de ceux qui se réclament des sciences (de la nature et de la culture, pour parler comme Max Weber). L'incertitude devrait conduire à l'humilité, y compris et surtout du côté des savants¹³ dans la mesure

pour les scientifiques) contrairement à ce qu'avance le chroniqueur du *Monde* Stéphane Foucart (dans « Le Covid-19 et les « idiots utiles » de Pékin » (21 juin 2021).

¹⁰ Voir mon compte rendu de cet ouvrage à paraître dans le n° 32 de la Nouvelle Revue de Psychosociologie.

¹¹ Au sens de la capacité à vivre en milieu hostile : la notion est devenue un mot valise largement utilisée aujourd'hui dans une perspective cognitive contribuant « au modelage de nos comportements » (cf. Evelyne Piciller « Résilience partout, résistance nulle part », *Le Monde Diplomatique*, mai 2021.

¹² Nicolas Gravel, « Economiquement, le confinement pose question » dans *Le Monde* des 6/7 septembre 2020.

¹³ Pas toujours prudent ni nuancé dans ses déclarations, Didier Raoult (2020) avoue : « Nous manquons de recherches basées essentiellement sur l'observation des phénomènes et leur

« où elle cristallise un moment lors duquel, la confiance dans les codes, les normes, les valeurs et les institutions sociales qui auraient dû permettre l'anticipation pourtant nécessaire à la vie en société est fragilisée (...) »¹⁴. D'où, selon le même auteur, « l'inquiétude d'être parmi les perdants » couplée avec « la dangerosité de l'invisible (...) potentiellement logée dans le corps de chaque autre ». Enfin, n'oublions pas que « les sorties de grandes pandémies sont très variables dans l'histoire : entre la peste noire qui a transformé en profondeur les sociétés européennes et la grippe espagnole qui a été oubliée sitôt terminée, il y a tout un tas de scénarios intermédiaires ... » (Zylberman, 2021).

Sécurité et risque. Dans nos sociétés hyper-individualistes, la *peur de la mort* explique sans doute le peu de réactions face à des mesures protectrices gouvernementales aussi radicales que contestables : « dans nos contextes de vies centrées sur l'individu comme fin de toute chose » (Dumont, 1983), la mort devient d'abord la fin de soi, l'impensable limite. Et dès lors l'évidence de la mort met à l'épreuve son refus culturel et existentiel, son *déni*... ; mais « pour sauver les corps physiques en les barricadant », on « fragilise le corps social, délitant les liens en les virtualisant », en « imposant des distances qui créent de la vulnérabilité collective » (Servais, 2020). Quelques mois avant sa disparition, en 1943, la philosophe Simone Weil écrivait que la sécurité et le risque relevaient des « besoins essentiels de l'âme » : « la protection des hommes, écrivait-elle, contre la peur et la terreur n'implique pas la suppression du risque ; elle implique au contraire la présence permanente d'une certaine quantité de risque dans tous les aspects de la vie sociale ; car *l'absence de risque affaiblit le courage au point de laisser l'âme, le cas échéant, sans la moindre protection intérieure contre la peur*. Il faut seulement que le risque se présente dans des conditions telles qu'il ne se transforme pas en sentiment de fatalité » (1949)¹⁵. En traitant de ces questions, on pense au livre de Jean Giono, *Le bussard sur le toit* : quoi de plus atterrant et précisément fatal que « cette ville si complètement terrorisée que la lâcheté la plus ignoble y paraissait naturelle », là où « on n'embrassait plus les enfants, pas pour les préserver : pour se préserver ». Il y a toujours un rapport entre la manière de vivre et celle de mourir comme le montrait Tolstoï dans une nouvelle, *Maître et serviteur*, idée explicitée par Norbert Elias (1982) pour qui *La solitude des mourants* n'est qu'un corollaire à nos sociétés d'individus isolés (bien que certains n'hésiteront pas à miser sur l'épidémie pour espérer ressouder dans

quantification. Nous ne sommes pas encore à l'heure des théories, ni des modèles, notre savoir est trop faible pour pouvoir faire des prédictions sur des événements qui ne sont pas bien connus ».

¹⁴ Laurent Dousset, « Avec la pandémie, la confiance nécessaire à la vie en société est remise en question », dans *Le Monde* du 6/7 septembre 2020 et, Dousset, 2018.

¹⁵ Extraits publiés dans l'ouvrage collectif, les *Tracts de crise* (2020). Cette réflexion pourrait être élargie au rapport « sécurité/liberté ». Au lieu de justifier l'augmentation des moyens policiers par l'idée qu'il n'y aurait pas de liberté sans sécurité, il serait plus exact de constater que chaque policier en plus, chaque caméra de surveillance installée, chaque drone qui vole... nous éloigne toujours un peu plus de la liberté.

la peur les communautés). L'hypothèse selon laquelle la peur devant l'incertitude profite surtout aux gouvernants, surtout après les épreuves dues aux mouvements sociaux précédents la pandémie, n'est pas à écarter. Quant à choisir, comme l'a dit sarcastiquement Bernard-Henry Lévy (2020), mieux vaut pour eux les blouses blanches que les gilets jaunes.

L'assentiment de la population. Mais il n'y a pas que la peur et le déni de la mort : il y a eu un silence assourdissant, embarrassé et généralisé, voire teinté d'applaudissements, à propos de l'état d'urgence et des restrictions de liberté dont on sait à quel point elles sont faciles à promulguer mais plus difficile à supprimer. Même Jean-Marie Burguburu (alors fraîchement nommé Président de la Commission Nationale des Droits de l'Homme) s'inquiétait « d'un état d'urgence sanitaire qui n'avait pas à être décrété », considérant que « les libertés fondamentales » (de se réunir, de se déplacer, de manifester) étaient « menacées » sans savoir si elles étaient efficaces. Une chose, en tous les cas, est pour lui certaine : « l'état d'urgence distille une forme de poison démocratique, dangereux pour ceux qui le reçoivent comme pour ceux qui le donnent. Il laisse des traces. On n'en sort jamais comme on y est entré »¹⁶. Commencer à accepter les restrictions de liberté ouvre à des renoncements, mine de rien, plus conséquents par la suite : sans vouloir comparer des situations historiques bien différentes, l'Allemagne des années 30 nous l'a quand même appris.

Pénurie généralisée du système de santé (que certains présentaient comme le meilleur du monde) *et vie sociale et culturelle arrêtée.* Il n'y a pas seulement le manque de masques (dont par ailleurs personne n'a pu prouver la réelle efficacité de leur port généralisé au plein air¹⁷) et dont on a pu rire comme ce soignant disant : « Passer commande de masques deux mois après le début de l'épidémie, c'est comme enfiler un préservatif le jour de l'accouchement »¹⁸. Notons aussi au passage que notre pays est tellement désindustrialisé qu'il n'est pas en mesure de fournir rapidement cet objet si banal à faible technologie. Ont manqué : les masques, les tests, les vaccins et les lits d'hôpitaux. Mais ce à quoi nous avons assisté n'est pas, comme on l'a dit, *le choix de la vie contre l'économie* puisque près de 80% de l'économie n'a pas vraiment été directement impacté de manière durable.

Surveillance légitime. C'est la vie sociale et culturelle qui a été sacrifiée. Si le décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements allait

¹⁶ Entretien avec Jean-Marie Burguburu, « La banalisation des restrictions de liberté n'est pas admissible », *Le Monde* des 25/26 octobre 2020.

¹⁷ Le port généralisé du masque ne semble pas émouvoir grand monde ; on devrait pourtant méditer cette phrase de Serge Tisseron (2020) : « L'empathie passe d'abord par la reconnaissance du visage de l'autre » et se demander à quoi pourrait ressembler une société où les gens, dans la vie ordinaire, seraient sans visages. Que penser alors de l'obligation du port du masque pour les femmes qui accouchent ou des conséquences pour des enfants nés pendant la pandémie et qui, la première année de leur vie, n'auront vu (exceptés leurs proches) que des gens masqués ?

¹⁸ Cité par Pierre Jouventin, op.cit.

entamer une longue série de restrictions de la liberté de circulation et de réunion, poursuivant ainsi le *grignotement progressif et accéléré des libertés depuis trente ans* au nom de la lutte contre le racisme, l'antisémitisme (la loi Gayssot est un repère¹⁹) l'extrémisme et le terrorisme. Paul Cassia (2020) montre bien que si les instances censées contrôler le gouvernement (Parlements, Conseil d'Etat, Conseil Constitutionnel) ont quasiment renoncé à exercer pleinement toutes leurs prérogatives, les contrôles « opérés sur la voie publique par les forces de l'ordre pour vérifier le respect du confinement ont été » en revanche « d'une intensité et d'une efficacité redoutables »²⁰. Suspendre l'état de droit à partir de décisions insuffisamment fondées²¹ n'est pas seulement grave sur le plan de la liberté et de la démocratie, cela l'est aussi sur celui de l'état général d'une société où s'installe la *peur de l'autre* (et du virus) et l'*hyper-surveillance*²². De même que l'Etat possède le monopole de la violence légitime, il semble en acquérir un nouveau : celui de la *surveillance légitime*²³.

Atteintes à la constitution et vidéosurveillance. Notons que jamais autant de juristes n'ont écrit dans la presse pour alerter l'opinion publique sur les atteintes à la Constitution elle-même, qu'ils voyaient poindre, en particulier après la manifestation des policiers du 19 mai 2021 à laquelle participaient le ministre de l'Intérieur et la plupart des leaders de gauche et à l'occasion de laquelle un responsable syndical a dit publiquement voir les digues céder, c'est-à-dire les

¹⁹ Votée en 1990 afin de limiter le droit d'expression pour lutter contre le négationnisme. Au vu des résultats, il n'est pas absurde de considérer que la restriction de liberté n'est jamais la bonne réponse à l'expression d'idées, fussent-elles les plus ignobles. Je ne connais pas, en revanche, d'absurdité aussi grande que celle contenue dans l'adage si partagé : « pas de liberté pour les ennemis de la liberté » ; puisqu'il n'y a pas débat d'idées si toutes ne peuvent s'exprimer. Il faut se souvenir que Pierre Vidal-Naquet, combattant, s'il en est un, du négationnisme, était contre cette loi. On renvoie le lecteur au texte de la pétition lancée en 2005, *Liberté pour l'histoire*, et à l'avoir à l'esprit chaque fois que la liberté d'expression est restreinte et quelle qu'en soient les raisons. On peut y lire : « L'histoire n'est pas une religion. L'histoire n'accepte aucun dogme, ne respecte aucun interdit, ne connaît pas de tabous. (...). Il n'appartient, dit le texte, ni au parlement, ni à l'autorité judiciaire de dire la vérité historique ». Ni au gouvernement, et encore moins au GAFAM, cela va de soi. Ceci ne voulant évidemment pas dire qu'il faudrait laisser dire n'importe quoi sans y répondre.

²⁰ L'auteur indique dans une note qu'au 25 avril 2020 (c'est-à-dire en un peu plus d'un mois), le ministère de l'Intérieur faisait état de 15,5 millions de contrôles.

²¹ Simon Charbonneau (2020) rapporte les propos de Jean-François Toussaint (Directeur de l'IRMES) selon lesquels « la décision de privilégier un strict confinement a été prise sur la base d'un calcul informatique parfaitement contestable ».

²² Faisant référence à Deleuze et Foucault, Tony Ferri (2020) attire l'attention « sur les mécanismes par lesquels s'installe progressivement *presque l'air de rien* ce genre de dispositifs de contrôle (...) : l'un des traits essentiels de l'hyper-surveillance tient en effet à la participation, active ou passive d'une grande partie des membres de la vie collective à cet assujettissement de masse ». La peur joue probablement un rôle majeur. Des chercheurs de toutes disciplines ont fustigé cette « gestion par la peur du gouvernement » : « Faire tout ce qu'on peut pour que les gens soient responsables, ou les déresponsabiliser en les accablant d'obligations », telles seraient les deux voies, le gouvernement ayant emprunté la seconde (Tribune publiée dans le journal *Le Parisien*).

²³ David Curiel, « Le nouveau monopole de la surveillance légitime », *Le Monde*, 26 janvier 2021

« contraintes de la constitution »²⁴. Au train où vont les choses, il y a peu de raisons de penser que ces digues ne céderont pas sans peut-être à avoir à attendre l'arrivée au pouvoir de l'extrême droite : le 1^{er} juin 2021, les députés pouvaient examiner « un texte banalisant diverses mesures issues du droit d'exception de l'état d'urgence ». Ce projet de loi concernait : - la pérennisation des mesures issues de l'état d'urgence ; - les contraintes judiciaires et administratives imposées aux terroristes une fois leur peine entièrement purgée ; - et la surveillance algorithmique de la population (« le projet grave dans le marbre des techniques de renseignement introduites à titre expérimental par la loi de juillet 2015). Il s'agit du recours aux algorithmes pour tenter de déceler, en surveillant les données de communication *de l'ensemble de la population*, la radicalisation terroriste de personnes n'appartenant à aucun réseau connu »²⁵. La surveillance se généralise : par les algorithmes, par air (drones) et sur la terre avec la vidéosurveillance. La *revue XXI* pouvait titrer : « La France qui se flique (et qui aime ça) »²⁶ avec un article s'interrogeant, comme la Cour des comptes, sur la vidéosurveillance devenue « un outil commun de sécurité intérieure » sans « qu'aucune réflexion ne soit engagée quant à son efficacité ». Eric Sadin (2015) le dit de façon catégorique : « Le techno-pouvoir méprise le pouvoir politique et plus encore le droit ».

Gouvernement, médecins et médias. Si le fait de mettre les médecins en première ligne dans la gestion de cette pandémie mériterait à lui seul un commentaire plus développé²⁷, nous passerons aussi sur l'impréparation du gouvernement²⁸ (alors « que nous savions que nous étions en train de créer les conditions d'une incubation d'une pandémie » venant de Chine²⁹) pour dire un mot sur la pratique gouvernementale s'appuyant sur le pouvoir laissé aux Préfets et aux fameuses ARS (Agences Régionales de Santé)³⁰ ; et enfin au rôle de *courroie de*

²⁴ Propos que le professeur de droit Dominique Rousseau traduisait ainsi : « Si la France n'est pas un régime policier, c'est la faute à la Constitution », *Libération* du 22, 23 et 24 mai 2021.

²⁵ Jean-Baptiste Jacquin, « Terrorisme : un projet de loi contesté », *Le Monde* du 2 juin 2021.

²⁶ N° 54, printemps 2021.

²⁷ Et même aller un peu plus loin que seulement dire que les questions de pouvoir se poseraient différemment si on enseignait la science à tous, comme le suggère le philosophe (et aussi polytechnicien) Jean-Pierre Dupuy dans un entretien au journal *Le Monde* du 4 juillet 2020, laissant peut-être entendre que l'ignorance scientifique serait en partie à l'origine de la mauvaise gestion de la pandémie. Pourtant, les décisions sont le plus souvent prises avec « l'aval » d'un Conseil scientifique.

²⁸ L'une des raisons majeures de l'ampleur en France des mesures de confinement et de restrictions qui les ont suivies provient en partie du manque de lits de réanimation (5000 contre 25000 en Allemagne) ; c'est à l'aune de ce manque originel que l'on peut comprendre certaines spécificités françaises.

²⁹ C'est ce qu'affirme Richard Horton, rédacteur en chef de la prestigieuse revue (bien qu'à la réputation écornée suite à la publication d'un article infondé contre la chloroquine et qui a dû être désavoué mais pas les conséquences) « The Lancet » dans *Le Monde* du 24 juin 2020.

³⁰ Championnes du principe de précaution (et de l'ouverture des parapluies !), ces agences sont le type même d'instances développant ce que j'ai appelé (dans Prades, 2020) « l'auto-autorité à

transmission des médias ; comme l'écrit Serge Latouche (2020), « les statistiques des morts et des personnes atteintes, clairoonnées, sans recul et sans mise en perspective à tout moment par les médias comme les victimes d'une guerre, contribuent à créer une psychose apocalyptique ». Il rappelle le nombre de morts dus à « la grippe ordinaire (150 morts chaque jour en France pendant plusieurs mois), sans parler des accidents de la route...sans que l'on songe pour autant à interdire toute circulation ». Les chiffres lancés en boucle, souvent mélangés (on ne sait pas trop s'il s'agit de décès, d'hospitalisations, de personnes admises en réanimation), incomparables (ceux avant et après les tests généralisés), les pourcentages alarmants recouvrant et amplifiant des chiffres ridicules (on annonce par exemple un jour 80% d'augmentation du nombre d'admission en réanimation dans un hôpital d'une grande ville sans dire qu'il n'y en avait quasiment pas auparavant et qu'il n'y a que 25 lits !), autant de pseudos informations dont on ignore si elles relèvent de l'ordre de la manipulation, de l'ordre de la complexité de nos sociétés qui cumulent les instances bureaucratiques aboutissant à des informations et décisions absurdes ou tout simplement de l'ordre de l'incompétence et de la bêtise³¹. Le rôle des médias et leur responsabilité sont dans cette affaire considérables.

La dictature du nombre (associée « au vieux rêve occidental de l'harmonie par le calcul », Supiot, 2020) et des chiffres a atteint des sommets, la rigueur minimale étant de ne les utiliser que dans une perspective comparative, diachronique et synchronique, seule manière de les relativiser : le chiffre total de 50 000 morts dus au Covid 19 en France (dont une grande partie est d'un âge avancé) *en une année*, est considérable. Mais il faudrait par exemple rappeler les 25 000 (hommes, femmes et enfants) morts de faim *tous les jours* dans le monde. Les 150 000 morts de cancers en France tous les ans. Ou bien les 100 000 décès que provoque le choléra *chaque année* dans le monde sans parler des plus de 200 millions de personnes malades de paludisme (ou malaria) et les 435 000 décès

distance » ; elles tendent à imposer toutes azimuts des règlementations, des principes de « bonnes pratiques »...qui en réalité obligent individus comme institutions à se plier à leurs propositions-obligations, contraintes bien souvent quantifiées, aux origines algorithmiques, qui sont « naturalisées »,et appliquées sans broncher (ou presque), conduisant à une mise au pas généralisée. Le journal *Le Monde* du 20/21 septembre 2020 relatait l'exaspération d'un maire d'un village de 4700 habitants placé en zone rouge par le préfet. Le maire dit : « Ce sont les calculs de l'ARS qui posent un problème. Un taux d'incidence de 100 pour 100 000, cela donne (dans ce village) 4,7 personnes. En constatant cela, j'ai pris la mesure du ridicule de la situation. Cette statistique a ses limites, et en l'utilisant sans discernement, on affole 4700 personnes ». On pourrait dire, en extrapolant, que pour 3% de la population contaminée, on en enferme 97% (c'est d'ailleurs le même principe à l'origine de bien des mesures managériales dans les entreprises : on justifiera la mise en place d'une organisation du travail contraignante pour contrer les pratiques d'une minorité du personnel).

³¹ Les confusions massives, relayées par les médias et autres réseaux sociaux, ne permettent plus – même aux gens les plus informés, de s'y retrouver et de se forger une idée rationnelle de la réalité – et nourrissent le complotisme.

qu'il provoque chaque année (chiffre de 2017), majoritairement des femmes et des enfants...

Cet abus de l'utilisation massive, continue, incontrôlée et décontextualisée des chiffres ne procure aucune valeur informative et encore moins explicative. Mais sa fonction anesthésiante est tragique en ce qu'elle accentue la peur, voire la panique, empêchant la pensée.

Par ailleurs, il n'est nul besoin d'être un grand clerc pour prévoir que les *dégâts collatéraux* seront plus importants que ceux directement liés à la pandémie, même en ne se situant qu'au seul plan de la santé : « aux victimes de la Covid-19 s'ajouteront celles du confinement » : les malades non pris en charge, les opérations reportées, les familles et les enfants laissés à l'abandon, les élèves déscolarisés, les démences irréversibles des personnes âgées privées de relations sociales, les violences familiales majorées par l'isolement, les décompensations et suicides dus à l'isolement et/ou aux faillites professionnelles et financières (pour ne prendre que quelques exemples parmi les plus évidents).

Comment comparer les vies sauvées (combien ?) à celles qui ont été sacrifiées de tous les invisibles et qui ne seront jamais comptabilisées³² ?

Hypothèses. Alors, on peut se demander légitimement à qui profite ce gâchis assez irrationnel sur bien des plans. Et surtout comment l'expliquer ? Plusieurs hypothèses ont été avancées dans la revue scientifique de la littérature sur la question que nous avons réalisée. Nous en retiendrons deux. La première serait le « *mimétisme* » : n'étant préparé ni à comprendre, ni à répondre, « en situation d'incertitude radicale », les gouvernements (européens) se seraient copiés dans leur politique (avec quelques variantes), appuyés en cela par le soutien financier de la banque européenne, selon l'adage : « mieux vaut se tromper tous ensemble plutôt que d'avoir raison tout seul » (Boyer, 2020), avec la peur malade d'être considérés comme responsables de morts pouvant être évités (des antécédents, la crise de la « vache folle » par exemple, panique les gouvernants) ; et plus prosaïquement, avec la peur de la critique et des mouvements sociaux qui pourraient s'y accoler (l'expérience des Gilets jaunes est dans toute les têtes). Seconde hypothèse qui pourrait compléter la première : sauter sur une occasion unique (sans penser qu'il y ait préméditation³³) de provoquer un *bond* (pouvant faire gagner une décennie) *économique, technologique et sociétal* que le terrorisme d'une part, et la pandémie de l'autre *seraient en mesure de faire accepter par les populations* concernées. Des chefs d'entreprises et des experts s'en sont fait l'écho. Au bout de ce chemin, sont à prévoir une accélération concernant

³² Voir par exemple « Les handicapés, victimes silencieuses de la pandémie », *Le Monde*, 3 mars 2021. Dans cet article, un parent dit : « La pandémie a mis en exergue l'approche globale du handicap en France, où il est considéré comme le problème des parents (...). Nos familles sont invisibles, car nous ne grognons pas, nous ne manifestons pas, nous sommes trop épuisés pour ça ». Pendant la première année de la pandémie, certaines familles ont dû garder chez eux leurs enfants neuf mois sur douze : qui en a parlé ? Qui les institutions protègent-elles ?

³³ Comme le pensent les complotistes de droite et de gauche (Corcuff, 2020).

l'informatisation, la robotisation, l'automatisation ; plus généralement la dématérialisation et la virtualisation (tous derrière des écrans) ainsi que la surveillance généralisée, le tout sur un fond socio-économique de paupérisation inévitable des populations³⁴. Stade suprême du capitalisme dont la Chine serait une des variantes déjà existantes.

« Gouverner devient facile », fait dire Willem (dans un dessin de *Libération* du 26 janvier 2021) à un couple (présidentiel ?) à la vue du spectacle d'un policier haranguant une foule de personnes bien ordonnée par ces mots : « Ne vous touchez pas ! Ne parlez pas ! Ne voyagez pas ! A 18 heures à la maison ! 2 mètres de distance ! ». Le même jour, le matin, sur une radio nationale, un homme politique proche du gouvernement disait : « nous sommes en guerre mais une guerre dont personne n'est responsable ». Outre qu'une pandémie n'est pas vraiment une guerre, la précision sur l'irresponsabilité est capitale car, de cette cause, la grande majorité des gens (et en premier lieu celle des politiques, des journalistes, des médecins) ne veut rien savoir. Si personne n'est responsable, tout est permis. Par exemple : accélérer la numérisation de la société ou généraliser le télétravail (en le « rationalisant » tout en creusant les inégalités) puisqu'on ne peut rien contre le « progrès » ; continuer les déforestations (au Brésil particulièrement) puisque le marché et la croissance le demandent ; mettre en place toutes les mesures liberticides qui dès lors s'imposent puisque le respect des règles est un préalable à tout programme rationnel, l'approche du maintien de l'ordre étant toujours traitée comme « naturelle, fixe ou nécessaire » (Harcourt, 2006). Vision qui permet d'éviter de se poser la question de la responsabilité en faisant apparaître un phénomène bien connu de la sociologie : celui de la « *naturalisation* » des constructions sociales.

« *Régression sociale* ». Les effets du confinement et de la période qui a suivi sont considérables à tous points de vue ; ils ont conditionné de *nouvelles pratiques*, plus contraignantes, presque inimaginables avant, illustrées par exemple par celles de psychanalystes troquant allègrement le divan pour le téléphone³⁵ ; elles ont aussi permis d'envisager de nouvelles perspectives post-pandémie ; autre exemple : dans un commentaire d'une étape de montagne lors du Tour de

³⁴ Selon l'étude, publiée le 28 mai 2021, réalisée par la Direction chargée de la recherche (DARES) au Ministère du travail, reposant sur 17 000 individus en activité, « la crise sanitaire a provoqué une dégradation générale ou partielle des conditions de travail pour un peu plus de 40 % de personnes en emploi ». Cette enquête remet aussi en question la rhétorique gouvernementale selon laquelle le télétravail réduirait la propagation du virus (*Le Monde* des 30 et 31 mai 2021). Voir aussi le Rapport du Conseil National des politiques de lutte contre la pauvreté et les exclusions sociales intitulé « la pauvreté démultipliée » qui ne rend pas seulement compte des 300 000 emplois détruits (de décembre 2019 à décembre 2020) mais d'un triple mécanisme : « la crise a empêché les personnes en précarité d'en sortir » ; elle a « précipité des gens qui en étaient proches dans la pauvreté et a pesé sur la jeunesse, les étudiants, à un moment charnière de leur vie... » (dans « Avec la crise, la pauvreté s'enracine », *Le Monde* du 5 mai 2021).

³⁵ Cf. « Révolution sur le divan », Supplément du Magazine *Le Monde*, n° 467, 29 août 2020. Une psychanalyste célèbre y voit même des avantages.

France cycliste à l'été 2020, un journaliste sportif a émis l'idée qu'il faudrait réfléchir à interdire définitivement le public dans les cols afin de protéger les coureurs contre les « énergumènes », d'autant, ajouta-t-il, qu'il y a davantage de personnes devant leur poste de télévision. Ces deux illustrations, pas si banales qu'on pourrait le penser à première vue, pourraient être multipliées. Il suffit de regarder autour de soi pour voir *la rapidité stupéfiante d'adaptation de beaucoup de gens aux conditions de vie diminuées de l'essentiel*. Le fonctionnement des universités en est une traduction emblématique (Stiegler, 2021).

Les « gestes barrière », qui traduisent « la distanciation sociale », rendent compte – du seul *point de vue sémantique* – d'une *régression sociale* inouïe. Les barrières ne sont plus seulement entre des mondes différents réels ou supposés tels (bourgeois/prolétaire, Nord-riche/Sud-pauvre, ...) ou relatives à des différences en termes ethniques ou de genre, ou encore générationnels, *mais entre sujet à sujet. Chacun devient un pestiféré pour l'autre*. Et au fur à mesure que se déroule l'après confinement qui dure, et qui dure...celui qui ne porte pas le masque devient un ennemi, au moins un danger, qu'on ne veut plus connaître ou en tous les cas approcher, et qu'il faudra éventuellement dénoncer.

La dangerosité de la pandémie est moins dans sa composante sanitaire que dans ses effets sociaux concrets.

L'obsession sécuritaire. Maladie des temps modernes (car elle place le déni ou la peur de la mort à un niveau littéralement pathologique), elle nous rend *tous enfants*³⁶, victimes d'une *régression psycho-familiale* (Mendel, 1992) à tel point que l'obligation de permis de sortie par la signature d'une auto-autorisation (signée par soi-même), n'étonne ni n'indigne personne. Il faudra conserver précieusement ce papier pour se rappeler la folie des temps qui renvoie à une conception nouvelle de ce qu'est la santé. Déjà, en 1999, Ivan Illich avait fait paraître dans *Le Monde Diplomatique* un article intitulé « Un facteur pathogène prédominant, l'obsession de la santé parfaite » ; il y développait la thèse suivant laquelle la notion de « recherche de santé » avait totalement changé à partir de la moitié du XXe siècle où on en est venu à penser que « l'être humain qui a besoin de santé est considéré comme un sous-système de la biosphère, un système immunitaire qu'il faut contrôler, régler, optimiser comme « une vie ». Il n'est plus question de mettre en lumière ce que constitue l'expérience « d'être vivant ». Par sa réduction à une vie, le sujet tombe dans un vide qui l'étouffe (...) ». Dès lors, on ne s'étonnera guère de l'incompréhension générale quant à l'attitude de jeunes ne voulant pas se soumettre aux restrictions les clouant sur place ou aux « vieux » à qui on interdit tout contact, les laissant dans la plus grande des solitudes des mourants³⁷. Lors du premier confinement, on a vu

³⁶ Titre de l'éditorial de Serge Halimi du *Monde Diplomatique* de mai 2020.

³⁷ Il n'est pas insignifiant d'apprendre par le journal *Le Monde* que 20% des personnes âgées en EPHAD qui refusent la vaccination ne le font pas parce qu'elles n'auraient pas confiance dans les vaccins mais parce qu'elles considèrent « qu'elles doivent bien mourir un jour » et que « le plus tôt serait le mieux ».

aussi tout ce que la France compte de gens occupant des « Jobs à la con », selon l'expression de David Graeber (2019), aller se mettre à l'abri dans leurs résidences secondaires (quitte à mettre en danger ceux habitant à l'année ces lieux pas toujours bien lotis en équipements médicaux) pendant que les soignants mais aussi les caissières, les livreurs, les manutentionnaires et tous ceux qui occupent les postes les plus utiles et les moins considérés, tous les premiers de corvée, assureraient l'intendance.

Le Travail. Reste un aspect de taille de la question : le travail sans lieux de travail³⁸, les cours sans salles de cours ni professeurs ni étudiants en présentiel, les courses sans magasins autres qu'alimentaires, les spectacles sans public, les bars et restaurants sans terrasses et sans clients... en somme, l'expérience de vie dans un monde diminué (informatisé, robotisé, virtualisé, immatériel...) où l'accélération (Rosa, 2012) toujours présente *produit des sujets immobiles* ; en un mot un monde inhumain où les outils de surveillance importés d'Asie, d'une Chine totalitaire qui va tenter d'imposer son modèle - comme toute première puissance économique mondiale (qu'elle va devenir) l'a toujours fait - pour un monde sans sujet et un sujet sans monde, situé bien au-delà de ce qu'avaient craint George Orwell ou Michel Foucault pour davantage se rapprocher de ce qu'avait pressenti Günther Anders (2015) : « l'homme dévasté », déconnecté de la réalité observable, sans monde et sans langue, celui qu'il avait cru deviné et percevoir dans le grand roman de Alfred Döblin, *Berlin Alexanderplatz*.

Cet aperçu que nous venons d'esquisser définit l'humanité diminuée au temps du coronavirus. Ses caractéristiques principales relèvent d'abord de l'anthropologie et se rapportent à la circulation des humains, aux fragilités multiples de nos sociétés, qu'elles soient économiques, culturelles et imaginaires: déni de la mort, refus du risque, peur exacerbée, le tout s'appuyant sur un chômage de masse et une indétermination généralisée quant au devenir du monde et de ceux qui le peuplent, conduisant à des comportements de plus en plus pathologiques, à la régression psychofamiliale et à l'obsession sécuritaire, au grignotement incessant des libertés et à la surveillance généralisée. La conjonction entre cet état général - fruit au moins en partie du choix politique de l'infantilisation contre la possibilité de la responsabilité, de l'autonomie et de la démocratie - et la puissance inégalée de la techné, cette forme impersonnelle du technopouvoir (« régulation algorithmique, automatisée et sans signature de la vie publique » (Sadin, 2015) contribue à amoindrir la démocratie, déjà sclérosée (Prades, 2020), mise à l'épreuve par le virus, accélérant une dynamique régressive déjà enclenchée. Pour y répondre, il faut accepter le fait que les pandémies sont étroitement liées au fonctionnement de nos sociétés (mis en lumière par la pandémie) et se donner les moyens, chacun.e faisant ce qu'il peut, pour en penser le renouvellement.

³⁸ Jules Thomas, « « Full Remote » : mon bureau a disparu ! » (*Le Monde* des 13/14 mai 2021) précise que « travailler en remote, c'est travailler à distance... Il s'agit de faire le deuil du bureau » et travailler seul dans une boîte qui, la plupart du temps n'a pas ou plus de locaux.

2. Une proposition socio-psychanalytique

« Face à la puissance d'inventivité de l'industrie du numérique, à son génie même, c'est toute la puissance d'inventivité des individus et des sociétés, tout le génie humain à pouvoir dessiner autrement les choses, qu'il faut encourager ».

Eric Sadin, 2015

« Les quatre facettes du processus démocratique : ... processus d'objectivation intégrant les éléments d'un problème ... ; ... analyse des causes en amont... ; ouverture des contradictions et conflits à l'intérieur d'un cadre formel protecteur, précis dans ses procédures... ; enfin, ...régulation permettant l'expression libre et la recherche de solutions négociées... ».

Gérard Mendel, 2003

Capitalisme des plateformes et individus piégés. « Les citoyens ne sont pas des enfants dont on disposerait de manière discrétionnaire », écrivent Pierre-Yves Gautier et Christophe Perchet qui se posent aussi la question essentielle de la privation de liberté de millions de gens « pour mettre au pas un groupe restreint d'individus » et interrogeant - « l'effectivité des normes » puisque *de telles pratiques de police gouvernementale s'appuient sur « une sorte de présomption d'irresponsabilité morale des membres de la nation »* et - « sur l'utilité des sacrifices ainsi imposés à tous ceux que cette claustration ruinera ou plongera dans la solitude et la détresse financière ... »³⁹.

« On peut imposer aux gens de prendre soin des autres », a dit le ministre de la santé⁴⁰, résumant – sans le vouloir sans doute – ses intentions confirmées par toutes les mesures prises sans concertation⁴¹ depuis le début de cette crise. « La démocratie de santé a explosé dès le premier jour, affirme Gérard Raymond (Président de France Assos Santé qui regroupe 85 associations d'utilisateurs du système de soins). « Nous n'avons été associés, poursuit-il, ni au comité d'experts, ni à la décision de confiner. Nous n'avons pas été entendus sur le déconfinement (...) ». C'est bien l'un des mérites des crises en général, et de celle-là en particulier, de rendre clair ce qui ne l'était pas toujours et pour tous, de dévoiler (de mettre à bas les voiles, masques ou pas), de désillusionner, de montrer les faiblesses de tous les régimes (surtout ceux qui sont les moins autoritaires), de mettre à nu la démocratie sclérosée (Prades, 2020).

Sur ce point, on ne saurait se contenter des analyses, par ailleurs lumineuses, de Eric Sadin (2020), voyant à partir de l'histoire des plateformes numériques l'avènement d'un individu tyrannique pris au piège de ses propres désirs, comme l'avait aussi montré un peu avant lui Bernard E. Harcourt (2019), quoique de manière moins radicale. Selon eux, le capitalisme n'aurait même plus besoin d'utiliser la contrainte pour conduire les individus à se conformer à ses

³⁹ Dans *Le Monde* des 18 et 19 octobre 2020.

⁴⁰ Dans *Le Monde* du 26 septembre 2020.

⁴¹ « La démocratie en santé, victime oubliée du covid-19 », *Le Monde* du 26 septembre 2020.

attentes. Ils n'auraient qu'à obéir à leurs propres pulsions, telles qu'elles sont modelées par l'utilisation des nouveaux objets techniques.

Régression du politique vers le psychologique et auto-autorité à distance. Il faudrait compléter ce point de vue et, par là-même, en modifier la perspective générale en la noircissant un peu plus encore. Non seulement, en effet, suivant en cela les réflexions avancées par les auteurs cités précédemment et bien avant eux Gérard Mendel, la *régression du politique vers le psychologique* se trouve amplifiée par les nouvelles technologies, et par la pandémie, mais elle se double d'une seconde évolution, elle aussi liée aux nouvelles technologies, de nature économique et politique. Nous l'avons déjà dit : la pandémie est un *analyseur* et en tant que tel éclaire les difficultés passées et présentes mais aussi accélère les mutations (dont on aurait aimé qu'elles aillent vers une économie plus sociale et solidaire). Hélas, cette économie détruit les emplois : l'inutilité sociale d'un grand nombre d'emplois, et parmi les mieux rémunérés, comme disait l'anthropologue David Graeber dans un livre déjà cité, se voit corroboré et amplifié par la pandémie, par la « congélation de l'économie » mise en œuvre par les pouvoirs publics : « un tiers de la capacité de production s'est ainsi brutalement révélé n'avoir pas d'utilité sociale « indispensable »⁴². « Le pronostic ... d'utopies généreuses se heurte (aussi) à un renforcement sans précédent de la concentration du pouvoir économique dans un capitalisme transnational de plateformes qui promeut et permet une société de surveillance » (Boyer, 2020). A l'économique en effet s'ajoute le politique qui tend tous les jours davantage à se confondre avec la politique sécuritaire. Les actions de police se durcissent et la surveillance se généralise, pas seulement parce que les individus se complairaient à s'y soumettre : les caméras de surveillance ne sont pas posées par les individus qu'elles filment et leur traçabilité n'est pas plus réclamée par eux. Bien entendu, le bracelet électronique et la montre Apple connectée se rejoignent dans une société où l'individu peut se croire encore un peu libre, évoluant dans un monde ouvert carcéralisé (où la prison se diffuse progressivement à l'extérieur de ses murs). Mais c'est bien dire, comme a tenté de le montrer la sociopsychanalyse depuis sa naissance et par la suite (Mendel, 1996 ; Prades, Rueff-Escoubès, 2018), que *la société modèle les psychés*, et qu'elle ne le fait pas exclusivement par le biais des nouvelles technologies, en transférant ce pouvoir aux individus eux-mêmes. Ce serait marginaliser - et le poids du capitalisme international sur le plan économique et financier - et celui des Etats (et des collectivités territoriales) au regard des politiques sécuritaires. *On pourrait dire, en somme, que l'individu des sociétés occidentales se trouve aujourd'hui, plus qu'hier, piégé entre virtuel et réel, par le capitalisme des plateformes d'une part qui tend à lui faire croire qu'il est acteur de sa vie et qui réduit un grand nombre de ses actes à un « clic »⁴³ et d'autre part une société réelle où le capitalisme*

⁴² Robert Boyer, « Le capitalisme sort considérablement renforcé par cette pandémie », *Le Monde*, 3 octobre 2020.

⁴³ Y compris celui de voter, puisqu'on ne compte plus ceux qui – devant l'absentéisme monstrueux - au point de poser la question de la légitimité des élus (par exemple, lors de la

international et financier continue à faire l'économie (en accentuant la paupérisation, excepté dans les pays dits émergents) et où s'accroît la dimension sécuritaire des Etats, avec une limitation progressive des droits et plus généralement une augmentation de la présence policière et de la surveillance.

Depuis très longtemps, mais de façon plus explicite depuis la fin des années 1970, l'individualisme n'a cessé de gagner du terrain alors même que les supports (Castel, 2004) sur lesquels pouvaient s'appuyer les plus vulnérables tendent à perdre de leur solidité. L'Etat social subit de plein fouet la logique d'une loi sociale : plus la société s'appauvrit et moins elle a les moyens d'aider celles et ceux qu'elle laisse sur le bas-côté de la route et dont le nombre augmente. Comme si s'occuper des pauvres n'était qu'un luxe de riches (proposition scandaleuse mais largement renseignée par l'histoire du travail social, à commencer par celle des dames patronnesses (Donzelot, 1976)). Ceux, de plus en plus nombreux, qui n'ont pas de travail devront de moins en moins compter sur la générosité des pouvoirs publics. Le travail ne devient pas une valeur en voie de disparition (Meda, 1995), les emplois deviennent seulement rares (indépendamment de la pandémie) : on peut créer artificiellement des emplois non générés par l'économie réelle, il reste que l'économie qui va devenir de plus en plus celle des plateformes et de la finance n'est plus en mesure d'absorber toutes les personnes se présentant sur le marché du travail (d'où l'accroissement spectaculaire, à côté des emplois aidés et des « jobs à la con », des emplois précaires et le « travail au noir »).

Qu'il s'agisse des attentats ou des épidémies, les individus sont continuellement sollicités par les autorités (il faut à tout prix se défendre et s'adapter) dans un climat d'insécurité permanente. Tout nous incite et nous contraint à l'autosurveillance : surveillance « latérale » qui, selon Vanessa Codaccioni (2021), ajoutée au fichage des populations (peu d'attention a été portée sur certains aspects de la loi « sécurité globale » que sont les décrets étendant la collecte des données), font de chacun d'entre nous « des auxiliaires de police ou des délateurs »⁴⁴. A l'autosurveillance exercée par la société contre elle-même, dit cet auteur, s'ajoute la banalisation de la délation qui stigmatise ou réprime tout ceux qui ne se reconnaissent pas dans cette société de vigilance (surveillance à des fins d'auto-protection), ainsi que des incitations qui, parallèlement, « tendent à empêcher les citoyens de surveiller l'Etat et ses agents ». Il est affligeant de voir, par exemple, une ministre des universités et de la recherche faire la chasse aux « islamo-gauchistes », se justifiant de l'utilisation de ce terme fourre-tout en le définissant comme « l'ensemble des radicalités qui

dernière élection législative partielle, une députée a été élue avec un peu plus de 8% des inscrits) – en appellent au vote électronique.

⁴⁴ Vanessa Codaccioni, « Les injonctions à la vigilance de la part des institutions font de nous des auxiliaires de la police ou des délateurs, *Libération*, 30/31 janvier 2021.

traversent notre société »⁴⁵, vendant ainsi la mèche. *Ce qui est en réalité pourchassé, c'est toute critique de ce qui se fait.*

Rappel : *Nouvelles formes de dépendances* pour Christophe Dejours (1998), le « sale boulot » de gens ordinaires peut s'accomplir dans des conditions de l'ordinaire des jours, *pour peu que l'obéissance y soit bien installée*. Or, « on passe beaucoup de temps à obéir dans notre pays des libertés », remarquait ironiquement Jean-Léon Beauvois (2005).

Nous l'avons dit, mais répétons-le : la pandémie du coronavirus, qui inaugure probablement une ère d'épidémies à répétitions (Coriat, 2020), a mis en lumière le rôle dorénavant central des technologies big data et l'impact qu'elles ont sur nos vies, avec notre assentiment souvent, avec notre renoncement volontaire faisant accepter les atteintes à nos libertés. Alors que les géants d'internet ne cessent d'accumuler des données sur nos activités les plus intimes, nous participons de gré, parfois de force, à ce « pillage ». Nous avons déjà fait référence à Bernard E. Harcourt (2020) qui y voit *une société d'exposition*, exposition car succombant à notre désir de nous mettre en scène, « à notre appétit numérique », si séduisant, si puissant et irrésistible qu'il empêcherait toute résistance et nous conduirait à la jouissance de l'exposition personnelle. Les capacités de surveillance numérique sont telles, dit l'auteur, « qu'elles convergent de plus en plus vers la surveillance carcérale ». Notre vie ordinaire ressemblerait de plus en plus « à celle d'un détenu en liberté conditionnelle ». Sur ce point, Harcourt rejoint l'une des thèses d'Eric Sadin (lui aussi déjà cité), qui la pousse plus loin encore : selon lui, l'arrivée de *L'ère de l'individu tyran* (2020), violent et individualiste, réfugié dans « une liberté négative » qui favoriserait la pulsion de détruire poussant à « l'effondrement du monde commun », pourrait être due à une sorte de dichotomie divisant les êtres dépossédés économiquement et se croyant puissants technologiquement. Dichotomie aussi quand la « tyrannie de la bienveillance »⁴⁶ côtoie le développement des violences (policières, en particulier), quand l'absence de régulation sérieuse sur le plan économique et sur les réseaux sociaux s'arrange avec la promotion de l'Etat autoritaire, le tout inscrit dans *L'âge du Capitalisme de surveillance* qui transforme l'expérience humaine en données comportementales (Zuboff, 2020). Redisons-le autrement : nous assisterions à la conjugaison d'un capitalisme libéral financier en économie où le numérique dominerait avec un Etat autoritaire, le type le plus accompli étant celui de la Chine. *Rapportées à l'individu, ces évolutions entraîneraient l'avènement d'une psychologie modifiée, diminuée, totalement centrée sur soi, qui gripperait toute volonté d'agir, minorant les relations avec les autres au profit d'une norme imposée, indiscutable*. Sur ce point encore, la pandémie a ouvert la voie : les mesures prises par les Etats ont été imposées (toutes discussions étant aussitôt taxées de « rassuristes », voire de « complotistes »), injonctions étatiques infantilisantes sous l'égide de la science (le pouvoir

⁴⁵ *Libération* du 22 février 2021.

⁴⁶ Evelyne Pieiller, « La tyrannie de la bienveillance », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2020.

médical) et des médias (dont le travail s'est dangereusement rapproché de ce que l'on nomme de la propagande⁴⁷), les policiers assurant le service après-vente traduisant une forme de *gouvernement par la peur*.

Les mutations actuelles inaugurent une nouvelle ère « anthropo-machinique » (Sadin, 2013) dont le smartphone serait « l'analyseur » le plus spectaculaire : la condition humaine se trouverait de plus en plus associée aux robots. Si le XXe siècle a été, à bien des égards, le siècle de Taylor (Prades, 2014), le XXIe serait en passe de réaliser l'un de ses rêves, celui qui ferait que le travailleur « devienne une partie de la machine », la plus insignifiante possible. Comment ne pas reconnaître l'impact des technologies sur l'existence ? Aujourd'hui, celui de l'informatisation de la société et de la numérisation ? Celui de la réduction d'une part toujours croissante de la réalité à des codes chiffrés, de la possibilité de faire réaliser de plus en plus de tâches par des processeurs et des robots à une vitesse toujours plus grande ? De la surveillance généralisée que cette numérisation permet ? « Les capacités de surveillance numérique ont atteint de nouveaux sommets dans la vie numérique ordinaire et convergent de plus en plus vers la surveillance carcérale. Il est même devenu difficile de faire la différence entre les deux, à tel point qu'on peut se demander si l'on devrait qualifier ces nouvelles techniques de surveillance numériques de « libres » ou de « carcérales ». La montre Apple et le bracelet électronique, le *malware* et le suivi GPS se rejoignent en une seule et unique masse indiscernable de dispositifs de surveillance numérique, tandis que notre vie ressemble de plus en plus à celle d'un détenu en liberté conditionnelle » (Harcourt, 2020). Cela est possible parce que, de façon plus générale, écrit le même auteur, « il n'y a plus de frontières entre le gouvernement, le commerce, la surveillance et la sphère privée ».

Si, toute chose égale par ailleurs, la pandémie n'a pas été suivie d'un écroulement total de l'économie, ce n'est pas seulement parce qu'une bonne partie des salariés les plus utiles a continué à travailler ; ce n'est pas seulement parce que les principaux pays du monde développé ont suivi à peu près la même politique (mimétique), c'est aussi qu'une partie de ceux qui ont été indemnisés, ceux qui se sont trouvés sans travail ou en télétravail, occupaient des « jobs à la con » (*Bullshit jobs*), selon l'expression de David Graeber (2019), c'est-à-dire employés à des tâches presque inutiles (voire parfois nuisibles), ou ceux qu'Alain Supiot (2020) nomme des « manipulateurs de symboles », part croissante d'emplois depuis plusieurs décennies, sous les effets conjugués de l'automatisation, de la robotisation, de l'informatisation et de la délocalisation du travail. Ce phénomène (s'apparentant à des emplois de substitution) *masque en réalité un chômage de masse structurel* bien plus important que ce qu'en disent les

⁴⁷ Une étude de l'INA indique que « pendant les huit semaines de confinement (17 mars-11 mai 2020), la part des journaux télévisés consacrée à la pandémie a atteint un record de 80,5 %. Sur la même période, poursuit Pierre Rimbart, (dans « L'axe de la terreur », *Le Monde Diplomatique*, novembre 2020), nous avons établi que les chaînes d'information continue lui ont consacré 74% de leur temps d'antenne ».

chiffres officiels. L'anthropologue américain avait déjà montré (dans *Bureaucratie*, 2015) à quel point l'histoire du néolibéralisme était celle d'une bureaucratie toujours plus règlementée et contrôlée sur le plan étatique, mais aussi dans les entreprises et dans la société entière, fonctions (de réglementation, de contrôle, de mises aux normes) assurées (comme d'autres) par une armada de salariés et cadres parfois bien payés et qui ont continué à l'être durant la pandémie. Il est difficile de ne pas faire d'analogie entre la place occupée par cette catégorie de salariés (contrôleurs et organisateurs de la vie des autres) et celle voulue par Taylor et attribuée aux ingénieurs, au début du XXe siècle, pour qu'ils organisent et contrôlent le travail à la chaîne des ouvriers (Prades, 2014). Mais ce qui était prévu alors pour une catégorie de travailleurs, certes centrale, l'est aujourd'hui pour tous.

Si l'on s'en tient au milieu du travail, là où la socio psychanalyse intervient généralement, il est certain que *la transformation digitale des entreprises* (Dudézert, 2018) tend à rendre les salariés « seuls ensemble »⁴⁸, seuls dans leur responsabilité et parallèlement totalement dépendants – et de leur environnement technologique – et de leur hiérarchie. Ils subissent un management à distance (Dujarier, 2012) transformant leur *rapport au temps et à l'espace* tout ne les plongeant, seuls, dans une course *accélérée et effrénée vers un idéal impossible à atteindre*. L'auto-autorité, cet ordre venant de l'extérieur et qui paraît vécu comme son propre désir, s'accompagne d'un management accéléré dans le temps et éloigné dans l'espace, la dématérialisation et la numérisation des relations accélérant ce processus de flexibilité, pourvu que soient intériorisés les ordres et acceptés les normes et les procédures. *C'est l'auto-autorité à distance* que le télétravail, promotionné et expérimenté à grande échelle durant la pandémie de 2020, va imposer⁴⁹. Loin de l'enthousiasme de certains voyant dans ces évolutions « de formidables opportunités » ou carrément de la « créativité » (Dudézert, 2018), nous y voyons plutôt une *régression du statut du salarié, une destruction des collectifs de travail et de leur capacité de résistance, de lutte sociale, laissant le sujet au travail seul*. Esseulé, ou apeuré devant la perspective d'être seul. Et la peur de la solitude pourrait « être le principal ressort psychique de la servitude volontaire » (Dejours, 2009). C'est en rupture avec cette conception et dans la perspective de réinscrire l'individu dans des collectifs de travail que la sociopsychanalyse est née et s'est développée.

Introduction à la socio psychanalyse. La socio psychanalyse (SP) s'appuie sur l'effort visant à mettre à jour ce que Gérard Mendel (1999) nommait « le vif du sujet »,

⁴⁸ Dans *Seuls ensemble* (2015), Sherry Turkle montre comment les technologies se substituent progressivement aux relations humaines au point qu'adviennent des relations inédites qui nous confèrent un sentiment de proximité alors que nous sommes seuls. « Seuls ensemble » est un slogan répété par les stations de radio pendant la pandémie liée au coronavirus.

⁴⁹ « En quelques mois, nous avons accompli vingt ans de progrès dans notre attitude vis-à-vis du travail flexible », dit une directrice de Ressources Humaines » citée dans « A travers l'Europe, la révolution du télétravail », *Le Monde* du 25 août 2020.

c'est-à-dire tout ce qui, se manifestant dans l'acte, nous permet d'échapper à la répétition et de favoriser la capacité humaine à l'invention, à la création. « Ecoutez la voix qui dit de ne pas s'installer dans la répétition (la non-vie). Allez de l'avant même quand la nuit commence à tomber », peut-on lire dans un texte autobiographique de Gérard Mendel (publié dans Prades, Rueff-Escoubès, 2018). Toute l'activité théorique qui suivra va consister à élaborer des concepts articulatoires entre la psychologie et la sociologie. Elle visera plus particulièrement à contrer l'idéologie dominante dont l'un des ressorts les plus puissants est de masquer que nous sommes psychologiquement déterminés en grande partie par la société.

Contrairement à ce que son nom pourrait laisser entendre, la socio psychanalyse (SP) n'est pas l'application de la psychanalyse à la société. C'est parce qu'elle ne pense précisément pas que la psychanalyse soit capable de la soigner que la SP est née. Elle essaie de comprendre comment le fait social influe sur le fait psychique individuel, y compris inconscient. Pour ne pas être cantonné au domaine des idées, ce projet supposait que la théorie soit alimentée par une pratique d'intervention (psychosociologique) dans les institutions. Ainsi naîtront des groupes de socio psychanalyse, de fait très nombreux dans les années 70-80, et en particulier le Groupe de Paris, le groupe Desgenettes. La SP ne peut se comprendre qu'à partir d'une pratique inscrite dans des collectifs qui donnera naissance à une méthode qui est à la « psychosocialité » ce que la psychanalyse est au « psychofamilial ». Il s'agissait d'explorer le façonnement de la personnalité par le contexte social, de travail en particulier. La méthodologie d'intervention, construite progressivement, est celle d'un Dispositif Institutionnel (DI) : elle met le sujet dans des groupes homogènes de métiers « découpés » dans l'organigramme de l'institution face à une organisation du travail (représentative des rapports sociaux plus généraux, sans les recouvrir totalement). Les membres de ces groupes vont se réunir de manière régulière, ceci favorisant une concertation intra et intergroupes par le biais d'une communication indirecte (communications écrites) afin de réfléchir collectivement (et sans face à face hiérarchique) à leur « acte de travail ». Les participants aux groupes de base, plus particulièrement, ne vivront nulle part ailleurs une expérience analogue de par les conditions (liberté de parole, expérience de la dynamique du groupe homogène de travail, compte-rendu collectif) qui la permettent. Ce dispositif vient en quelque sorte se substituer provisoirement (le temps de l'intervention) à l'organisation du travail néo-taylorienne actuelle ; et ce sont ces conditions propices à l'appropriation par les participants de leur « actepouvoir » (pouvoir d'agir) qui favoriseront le développement de leur psychosocialité. C'est pourquoi, anti-taylorien par excellence, ce dispositif est un bon outil de lutte contre les effets psychosociaux néfastes du « système Taylor » qui, s'il n'a jamais cessé de se transformer, a toujours su conserver « son noyau dur ». Les huit numéros de la revue « Socio psychanalyse », publiés sous forme de volumes de poche dans la Petite Bibliothèque Payot, rendent compte des premiers efforts pour la construction

de cette méthode. Pratique et théorie se sont nourries mutuellement au cours de plusieurs centaines d'interventions, de l'école (Rueff-Escoubès, 1997) à l'entreprise (Weitzfeld, Roman, Mendel, 1993), de la Maison de retraite (Prades et Adrap, 2007) au parti politique (Mendel, Prades, Sada, 1997).

La méthode sociopsychanalytique vise donc à faire « apparaître dans le détail de leur fonctionnement concret et dans le secret de leurs articulations, les mouvements et les processus non-familialistes de la vie psychologique, ceux par lesquels nous savons, d'un savoir gravé en nous durement par l'expérience » que *la société n'est pas une famille* (titre d'un ouvrage de synthèse de Gérard Mendel publié en 1992). De nombreux concepts naissent, étayant une réflexion anthropologique plus générale qui aboutira à la parution en 1998 de *L'acte est une aventure*, une théorie de l'acte centrée sur l'interactivité du sujet et de la réalité. Les concepts clés apparaissent au fil des publications : ils sont décrits de façon lapidaire et ramassée dans le livre de Claire Rueff-Escoubès (2008) ou dans *l'Introduction à Gérard Mendel* (Prades, Rueff-Escoubès, 2018) ou encore, dans une perspective comparative, dans celui co-signé par Gérard Mendel et Jean-Luc Prades (2002) : « Le concept d'acte pouvoir, peut-on lire dans ce dernier livre, intègre le fait que des mouvements psychologiques de sens contraire se développent, selon que le sujet possède plus ou moins de pouvoir sur son acte, y compris, bien entendu, professionnel. En l'absence de pouvoir, le sujet n'éprouve ni intérêt, ni plaisir à son travail, situation qui peut mener jusqu'à la souffrance et à la « pétrification » de la personnalité. Au contraire, lorsque les conditions sont réunies, situation aujourd'hui rare, qui permettent au sujet d'exercer un pouvoir réel sur son acte, plaisir, motivation, créativité, sens des responsabilités peuvent se développer. L'acte pouvoir élargit le concept traditionnel de pouvoir : au pouvoir des uns sur les autres, il ajoute le pouvoir sur son propre acte ». On comprendra sans doute mieux le but du DI évoqué plus haut : il est d'agir sur le fractionnement de l'organisation du travail pour permettre au « mouvement d'appropriation de l'acte » (autre concept) de se manifester. Ce mouvement conduit le sujet à vouloir s'approprier les tenants et aboutissants de ses actes, dans la mesure où il participe de son identité. Les modalités du dispositif ne visent pas seulement la réalité concrète du travail, elles permettent des évolutions psychosociales du sujet. De tels changements se manifestent en particulier par une participation plus active aux réunions du DI, par un sens accru des responsabilités et une créativité qui s'expriment, y compris en dehors des communications écrites. S'éloigne aussi progressivement l'emprise de l'organisation du travail pathogène sur les sujets captifs et des risques psychosociaux qu'elle fait peser sur eux.

On ne saurait terminer cette présentation trop succincte de la socio psychanalyse sans évoquer le triptyque final de Gérard Mendel : trois livres portant sur l'autorité (2002), la démocratie (2003) et, le dernier, sur les valeurs, au titre si mendélien : *Construire le sens de sa vie* (2004). Que disent-ils, en résumé ? Que si l'autorité n'est plus ce qu'elle était, c'est bien que la pratique

démocratique n'eût pas su prendre le relais socialisant des communautés traditionnelles ou, dans la modernité occidentale, de l'image du père. Ainsi, à la crise de l'autorité faisait écho la panne de la démocratie. Pour redémarrer, les hommes doivent se convaincre qu'il n'y a pas de sens prédéterminé à la vie humaine autre que celui que les hommes veulent bien lui donner. Et aussi qu'il ne saurait y avoir émancipation des individus sans une action sur les mécanismes sociaux qui contribuent largement à les constituer.

« Le pouvoir social d'un individu seul égale zéro » : de ce principe, très tôt écrit, la SP tira toutes les conséquences théoriques et pratiques. Les effets d'une telle posture sur sa pensée collective, psychosociale et anthropologique, sont loin d'être négligeables : - la capacité à articuler descriptions concrètes et analyses abstraites ; - la production d'une réflexion s'appuyant sur une connaissance vécue de l'institution et renvoyant à un sujet concret (et non métaphysique) ; - un effort visant à faire le va-et-vient entre une dimension sociologique et les effets psychologiques que son existence entraîne sur les sujets concernés ; - une élaboration collective rarement égalée en sciences humaines renvoyant à une intervention institutionnelle effective non indemne de tensions et de conflits qu'elle devra affronter, comme nous allons le voir dans l'extrait de la monographie qui suit.

*Une maison de retraite dans la tourmente*⁵⁰. Le groupe de socio psychanalyse ADRAP⁵¹ y effectue en avril 2010 le 13^{ème} cycle⁵². Le Dispositif Institutionnel s'appuie sur huit groupes homogènes (1 groupe Infirmiers, 2 groupes d'Aides-soignantes, 1 groupe Aide-Médico-Psychologique, 1 groupe Agents hôteliers, 1 groupe lingerie-entretiens, 1 groupe administratif, 1 groupe loge), à quoi s'ajoutent un groupe Comité de pilotage, et trois autres groupes (1 groupe familles, 1 groupe résidents et 1 groupe bénévoles), ces derniers ne participant pas au dispositif au même titre que les autres groupes⁵³.

Au fil des interventions, une tension a progressivement pu être objectivée : elle met en relief - une apparente contradiction entre les difficultés rencontrées pour accomplir son travail et qui donne lieu à des plaintes récurrentes et - une appropriation du dispositif institutionnel dont la manifestation principale est

⁵⁰ Ce texte, relatant cette intervention dans un EPHAD, a fait l'objet d'un texte pour une présentation à l'occasion de la première rencontre internationale de psychosociologie institutionnelle à l'Université de Salta (Argentine) en août 2010 : il n'a jamais été publié.

⁵¹ ADRAP : Association De Recherche et d'Action Psychosociologique, créée en 1990 par Gérard Mendel ; elle continue ses activités depuis son décès.

⁵² Un cycle est terminé lorsque tous les groupes se sont réunis, le Comité de pilotage en dernier, et qu'une synthèse écrite a été diffusée.

⁵³ En effet, le DI intègre avant tout ceux qui travaillent dans l'institution puisque la concertation et la communication concernent l'acte de travail. Les autres groupes se réunissent comme les précédents, évoquent les questions relatives à la vie quotidienne de l'établissement, rédigent un compte-rendu à l'adresse du Comité de pilotage qui répondra. Si les autres groupes en prennent bien connaissance, ces groupes (familles, résidents, bénévoles) n'ont pas accès à l'ensemble des comptes-rendus.

l'implication dans les échanges dont la qualité est indéniable (et l'assiduité du personnel jamais démentie). « *A la suite de la prise de parole de l'intervenant, chacun et chacune des participants s'est exprimé pour faire le point concernant son vécu du travail depuis la dernière séance. Comme lors des précédents cycles, apparaît un contraste entre les « avancées réelles » (par exemple : modernisation des locaux) et les difficultés à travailler (dues aux travaux) ; de même : les évaluations positives des tutelles et les moyens octroyés insuffisants. Certains des participants ont dit ne pas trop « être effrayés par l'ampleur du changement » alors que d'autres « appellent au secours ». Il apparaît qu'au plan administratif, « tout se complexifie, tout s'alourdit ». Pourtant, et devant le manque cruel de personnel, il n'y aurait que « des réponses inquiétantes » visant à la réduction du personnel. - Dans certains services, « tout le monde travaille trop ». Quelqu'un dit : « il faudrait modifier la perception que certains ont : c'est l'argent d'abord, le temps et l'humain en dernier ». « On ne se permet pas de réduire le travail. Il y a trop de souffrance et d'abord chez les résidents ». « On ne peut pas répondre aux sollicitations ; nous ne pouvons pas faire ce que nous devrions faire ». Aussi, parle-t-on à la fois de « travail en urgence », de « frustration », de « relations malsaines » mais aussi de « bonnes équipes », de « bonne dynamique », de « bonne communication (et le dispositif Mendel n'y ait pas pour rien) » ... »⁵⁴.*

Auparavant, l'intervenant avait fait un point sur les groupes, leur composition et leur dynamique, notant que « *le groupe résidents est important puisqu'il a compté 23 personnes* ». Surtout, une question essentielle est abordée de front : « *Au cours de la séance, l'ADRAP a été informée de la mise en place de pointeuses à la demande des syndicats et du comité d'entreprise. Une telle initiative viendrait d'une demande de contrôle consécutive au fait que certains agents « ne feraient pas leurs heures »*⁵⁵.

L'ADRAP indique prendre acte d'une telle décision et fait suivre son propos du court texte suivant : « *Note de l'ADRAP : le système des pointeuses traduit matériellement une conception taylorienne du travail qui vise en particulier à ne l'évaluer qu'à partir de son temps d'exécution. Ce qui apparaît déjà hautement contestable d'un point de vue psychosocial lorsqu'il s'applique à l'industrie (une usine automobile par exemple) l'est absolument dans une Maison où l'essentiel du travail concerne la relation humaine. Ce système tend à minorer la dimension qualitative du travail et à déresponsabiliser ceux qui travaillent. A ce titre, il va à l'encontre de ce que l'ADRAP se propose de promouvoir* »⁵⁶.

Ces simples extraits montrent l'entrée de l'intervention dans une zone de turbulence, la prise de position de l'Adrap⁵⁷ entraînant des réactions de la direction mais aussi de groupes lorsqu'ils se réunirent au cours du 13^{ème} cycle.

⁵⁴ Extrait de la synthèse écrite du Comité de Pilotage, cycle 12, décembre 2009, intervenant : Jean-Luc Prades.

⁵⁵ Idem

⁵⁶ Idem

⁵⁷ La réaction de l'intervenant a d'abord été orale, lors de la séance du 12^{ème} cycle, lorsque l'annonce de cette installation de pointeuses a été faite par le directeur sur la demande des DP et du CE. Le directeur a dit sa surprise et le fait qu'il n'était pas vraiment favorable à cette proposition, contrairement à son adjointe administrative qui y voyait son intérêt, le contrôle des présences (à la minute près) ayant toujours été un problème administratif qui se trouvait pour le

Nous proposons maintenant la lecture d'un extrait du compte-rendu que nous commenterons ensuite : « *L'intervenant a rappelé : 1) qu'une synthèse des 13 premiers cycles étaient en cours de rédaction par les membres de l'ADRAP ; 2) que le DI prévoyait que les groupes devaient progressivement se réunir sans intervenant (sauf certains groupes comme le Comité de pilotage, par exemple) ; cela aurait dû être fait plus tôt. Il est donc proposé que lors du prochain cycle, une préparation à un fonctionnement plus autonome soit prévue afin que la plupart des groupes puisse dorénavant se réunir sans intervenant au moins une fois sur deux pour commencer ; 3) L'ADRAP indique que plusieurs groupes se sont exprimés (tous n'ont pas communiqué) lors de ce 13ème cycle quant à la note de l'ADRAP relative à l'installation d'une pointeuse pour dire soit leur désaccord avec cette mesure, soit leur scepticisme*⁵⁸.

Ces trois propositions de l'ADRAP appellent les explications suivantes⁵⁹.

La première proposition avait pour objectif de « capitaliser » les acquis de l'intervention qui semblent minorés par l'effet du temps d'abord : ce dispositif est de long cours, ce qui a des avantages (maturation) mais aussi des inconvénients : cette dimension temporelle de l'intervention (5 ans dans notre cas) et le temps qui sépare les cycles (3 mois entre les cycles) tendent à séparer, à diluer l'intervention et à rendre aussi ses bénéfices plus aléatoires aux yeux des participants. Cette synthèse a donc pour but de *rassembler* les différentes pièces du puzzle quelque peu dispersées et d'*objectiver* en matérialisant par une synthèse écrite l'ensemble des problèmes évoqués, des questions traitées, résolues, en voie de résolution ou bien restées sans réponses.

La deuxième proposition (passage aux réunions sans intervenant) indique d'abord une difficulté : ce passage débute en général lors du troisième ou quatrième cycle. Or, il n'a pu ici avoir lieu avant, l'instabilité des groupes et de l'intervention en général semblait aux membres de l'ADRAP trop grande. Les signes de cette instabilité : le turn-over du personnel ; le souhait exprimé, dans beaucoup de groupes, de pouvoir bénéficier d'un intervenant, avouant à demi la nécessité d'un « accrochage affectif » sans doute indispensable (et en tous cas entendu par les membres de l'ADRAP) dans un lieu où la souffrance au travail est présente et dite. Cependant, et bien que la situation ne s'améliorât guère, il a

coup résolu. La décision de l'intervenant de réagir d'abord oralement puis par écrit s'est faite en référence à une autre intervention dans une autre maison de retraite, où, il y a quelques années, s'était manifestée la même désapprobation de l'ADRAP face à l'embauche d'une « Maîtresse de maison ». Il n'est pas possible d'accepter, sans dire notre mot, des actes (et pas seulement des paroles) qui viennent en opposition au travail que nous menons. Et cela quoi qu'il en coûte. Il en va de la crédibilité de l'intervention. Il est à noter que ces questions sont peu abordées par les psychosociologues, toutes tendances confondues, alors qu'on ne compte plus les publications relatives à la question de l'éthique (en termes de philosophie morale).

⁵⁸ Extrait de la synthèse écrite du Comité de Pilotage, cycle 13, mars 2010, intervenant : Jean-Luc Prades.

⁵⁹ Notons préalablement, qu'en SP, les interventions sur le contenu des séances sont rares : les intervenants sont garants du dispositif (sa forme), le contenu des séances restant la propriété des participants aux groupes.

semblé qu'elle ne pouvait s'éterniser et qu'il fallait aller de l'avant avec l'ambition de pouvoir reprendre le cours normal d'une intervention-type, c'est-à-dire d'aller vers une autonomie toujours plus grande des groupes.

La troisième proposition était de faire à nouveau un point sur cette affaire de pointeuse en mettant en exergue les effets de la prise de position de l'ADRAP sur le personnel qui s'est massivement interrogé sur le bien-fondé de leur installation, d'autant que le temps aidant, le personnel a pu réaliser que les effets escomptés n'avaient pas été atteints (les personnes qui ne « faisaient pas leurs heures » ne les ont pas faites davantage...) et qu'il en restait, comme l'a dit une aide-soignante, « un contrôle mécanique qui déshumanise ... ».

Ces quelques éléments extraits d'une monographie visent à introduire le lecteur dans l'institution lors d'une intervention socio psychanalytique afin qu'il puisse réaliser à quel type de questions l'intervenant devra répondre. Voyons maintenant, de manière plus générale, comment la SP s'accommode des contraintes organisationnelles nouvelles qui s'imposent à elle.

Dix ans plus tard

A la fin d'un texte publié en 2020 (Prades, 2020b), nous avons synthétisé les évolutions méthodologiques de l'intervention sociopsychanalytique qui traduisaient celles de l'organisation du travail. On pourrait rapporter les propositions sociopsychanalytiques aux difficultés et contraintes auxquelles elles répondent. Nous en extrayons quelques-unes dans le tableau qui suit.

Difficultés et contraintes organisationnelles	Propositions sociopsychanalytiques
Intensité du travail, manque de temps, budgets reserrés...	Espacements des séances, aménagement de l'intervention (moins lourdes), diminutions du nombre de groupes...
Regroupements d'établissements sous l'égide d'une direction unique	Adaptation du DI considérant l'ensemble des établissements comme une institution
Management à distance, par les procédures	Construction systématique d'un tableau de bord permettant le suivi des décisions prises par le Comité de pilotage en temps réel
Evolution juridique vers la participation des usagers	Constitution de groupes homogènes d'usagers, de bénévoles, de familles ; Utilisation d'un dispositif proche de celui inventé pour l'école.
Perte de l'identité professionnelle	Ajout d'une séance supplémentaire entre chaque cycle pour les métiers les plus concernés en associant les personnels les plus anciens.
Demandes d'études classiques	Réalisation de l'étude avec proposition d'une intervention sociopsychanalytique pour lui

	succéder.
Numérisation progressive (avec la « main » donnée à la direction générale)	Réponses les plus précises possible du CP aux questions relatives à l'organisation numérique.

On le voit : la SP veille à ce que les réponses techniques soient construites dans la logique du dispositif qui est lui-même la traduction méthodologique d'une théorie générale qui possède (comme toutes les théories) ses présupposés fondamentaux que nous allons exposer brièvement.

Quelques conditions à l'émancipation (ou au développement de l'acte pouvoir) : présupposés fondamentaux de la socio psychanalyse (SP). La psychosociologie en général et la SP spécifiquement, ont la particularité – parce qu'elles s'appuient sur des interventions concrètes – de se présenter comme force de propositions (certes modestes, eu égard les problèmes gigantesques qui sont devant nous et dont nous venons de dire quelques mots). La psychosociologie, à elle seule, n'est évidemment pas en mesure de se mettre en travers de la marche du monde telle qu'elle se dessine. Elle ne peut que proposer des repères. Si propositions il y a, elles se situeront nécessairement à une échelle réduite. Elles n'en révèlent pas moins le niveau le plus adéquat pour tenter de penser le changement dans les rapports individus/collectif et pour que les chercheurs puissent à minima maîtriser les variables que l'intervention met en œuvre⁶⁰, condition nécessaire à la construction et à la reproduction de dispositifs viables. L'énonciation des quelques présupposés qui suivent justifie un dispositif qui donne la parole à ceux qui ne l'ont jamais puisque « la parole tombe d'en haut » alors que « le silence règne en bas » limitant ce que notre démocratie appelle la liberté d'expression (Sallenave, 2021).

Il y a une certaine naïveté à croire que « tenir sa parole est le socle de la démocratie » : la convention citoyenne en a fait les frais. Dix-sept mois de travail à l'issue duquel les 150 participants tirés au sort ont accouché d'un rapport riche de 149 propositions qui devait être soumis « sans filtre » selon le Président Macron ; regrettant qu'il n'en fût rien, Cyril Dion⁶¹ cite une étude de 2004 publiée par Cambridge University Press qui concluait : « qu'une analyse multivariée indique que les élites économiques et les groupes organisés représentant les intérêts des entreprises ont un impact indépendant important sur la politique du gouvernement américain, tandis que les citoyens moyens et les groupes d'intérêt de masse n'ont que peu ou pas d'influence indépendante ». « Tout le monde le sait », et ce qui est vrai pour l'Amérique l'est aussi pour le reste du monde (ou presque), ajoutera le lecteur averti. Mais cela ne signifie-t-il pas que le vote démocratique de la multitude n'a aucune importance ?

⁶⁰ Avec les limites que nous avons explicitées ailleurs (Prades, 2013).

⁶¹ Cyril Dion, « La convention citoyenne pour le climat a permis de mesurer à quel point la démocratie est un exercice exigeant », *Le Monde* du 7/8 mars 2021.

Comme anthropologie (disons comme lecture du monde), la socio psychanalyse s'est construite à partir des années 70 en lien avec un corpus théorique s'inscrivant dans le champ des idées après la seconde guerre mondiale autour d'une interrogation sur la Shoah, sur les crimes des nazis puis des stalinien. A propos des premiers, l'une des questions principales revenait à se demander comment de tels crimes avaient pu être commis dans une société (allemande) éduquée, patrie des plus grands philosophes, musiciens, poètes. D'autres à l'aune de leur discipline, ont essayé d'apporter des réponses : Hannah Arendt, Eric Fromm (et l'Ecole de Francfort), Stanley Milgram⁶²... Avec la socio psychanalyse, Gérard Mendel s'est lui aussi interrogé : comment une société (le social) pouvait modeler les psychés individuelles et collectives ? Pour y répondre, plusieurs conditions s'avéraient nécessaires : articuler théoriquement psychologie et sociologie et pratiquement mettre l'ensemble des questions à l'épreuve du terrain par l'intervention psychosociologique. L'œuvre de Mendel (Prades, Rueff-Escoubès, 2018) et les pratiques qui l'alimentent et qui n'ont jamais cessées même après le décès du fondateur - avec évidemment des évolutions et des aménagements (Prades, 2020b) – s'appuient sur un certain nombre de présupposés fondamentaux (comme on dit en philosophie) explicités ailleurs (Prades, 2011), complétés et résumés ci-dessous.

Les présupposés fondamentaux de la SP

1. L'organisation actuelle du travail (et de la société en général) tend dans les faits à *écraser l'imagination et la créativité humaines*. Le DIM (Dispositif Institutionnel Mendel)⁶³ neutralise ces effets durant le temps de l'intervention en lui substituant un *dispositif construit préalablement* (une autre organisation du travail, si on veut) qui a pour principal objectif de contribuer au développement de l'acte pouvoir (pouvoir de et sur leurs actes) des participants réunis dans des groupes homogènes de métiers, eux-mêmes inscrits dans une Dispositif Institutionnel réunissant tout le personnel de l'institution et dont la créativité est au centre du travail (Mendel, 1999 ; Prades, 2017 ; 2020a). Ce premier présupposé fondamental, concernant la *présence d'un Dispositif Institutionnel*⁶⁴ *existant*

⁶² Sur cette question, en rapport avec celle de la soumission à l'autorité, voir Jean-Luc Prades « Ne pas se rendre disponible à l'indifférence », Connexions, n° 115, 2021.

⁶³ Rappel ; les principales caractéristiques de ce DI sont les suivantes : il s'appuie sur la constitution de groupes homogènes de métiers comprenant l'ensemble du personnel de l'institution ou entreprise (constituant un autre organigramme se substituant, le temps de l'intervention, à celui existant). Les groupes se réunissent à intervalles réguliers en vue d'une *concertation* relative à leur acte de travail (les membres décident d'eux-mêmes de l'ordre du jour de la réunion et des points à traiter). La participation est *volontaire et anonyme*. A l'issue de chaque réunion de chaque groupe, une *communication* écrite est rédigée par les membres du groupe (comprenant des remarques, propositions...) qui est communiquée aux autres groupes et en particulier au Comité de pilotage (comprenant les cadres) qui auront à répondre de manière argumentée. L'ensemble est diffusé au personnel. Cycle après cycle, se dégagent des propositions qui viennent modifier l'organisation du travail.

⁶⁴ DIM : Dispositif Institutionnel Mendel.

préalablement à l'intervention met en exergue deux tendances se dégageant sur ce point des différents courants composant la psychosociologie ou les sociologies d'intervention. Ceux, qui se réclament en général de la recherche-action, qui construisent leur méthode d'intervention avec les acteurs (co-construction) et dans le temps de l'intervention⁶⁵. Et ceux qui possèdent une méthodologie avec des invariants. Dans ce second cas, il y a en quelque sorte des méthodes types, comme dans l'analyse stratégique de Crozier (enquête intensive, enquête extensive, phase de restitution), dans l'intervention sociologique de Touraine et Dubet ou dans l'enquête en psychodynamique du travail de Dejours..., méthodes qui vont être aménagées en fonction des caractéristiques des terrains et des objets d'études. C'est dans ce second type de méthodes que se situe la SP⁶⁶.

2. Parallèlement, pour contrer les procédures impersonnelles utilisées (Graeber), noyées le plus souvent dans des flots *hiérarchiques*, les rendant invisibles, le DIM les remplace par de nouvelles règles et propositions *venant des groupes (ceux de base surtout, puisqu'étant les plus nombreux)*, recomposant ainsi les rapports entre dirigeants et exécutants (Castoriadis) en les formalisant. C'est une des conditions indispensables au changement de rapports sociaux et, individuellement, à la construction du sens de la vie de chacun (Mendel, 2004).

3. Le troisième présupposé se rapporte à l'objectif de l'intervention : le *changement dans la psychologie des acteurs comme conséquence de la modification de l'organisation du travail*, but qui nécessite d'une part, de penser les liens entre ces deux espaces, et d'autre part, de se donner les moyens de construire un cadre d'intervention susceptible de provoquer ces changements (DI). Là, on imagine bien que le travail de l'intervenant se fera moins dans l'ordre de l'interprétation psychologique que dans celui de l'accompagnement groupal et de la dynamique institutionnelle. Moins, pour reprendre la distinction établie par Kurt Lewin, dans le « psycho-groupe » que dans le « socio-groupe ». Les divisions du travail, de plus en plus poussées, et de moins en moins visibles, vont être *objectivées*, par le fait que chacun s'exprime sur son travail concret au sein de son groupe de métier, *à partir de la place qu'il occupe dans la hiérarchie*. Progressivement, au fil des cycles d'intervention, c'est l'organisation du travail elle-même qui se modifiera et simultanément, la psychologie des participants, se renforçant l'une l'autre. La spécificité et la force de la sociopsychologie, c'est de montrer que nous ne pourrions changer que dans la mesure où, simultanément, nous changerons l'environnement qui nous agit. Présupposé qu'il faudrait développer pour montrer qu'il est hautement démocratique.

⁶⁵ Voir, à titre d'illustration, Gilles Amado et Dominique Lhuilier, « L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique », *Bulletin de psychologie*, n° 519, 2012 ; ou bien Dubost, 1987, ou encore Enriquez, 1992.

⁶⁶ Sur l'ensemble des courants, dans une perspective comparée, historique, méthodologique, voir Mendel, Prades, 2002 et Prades, 2014.

4. Quatrième présupposé : *le postulat de l'organisation pathogène du travail actuel*⁶⁷. La SP est profondément anti-taylorienne. Les écrits de Mendel, du premier au dernier, l'attestent. Par exemple, dans son dernier livre (Mendel, 2004), il écrit : « Deux évènements différents paraissent, très tôt dans le siècle, avoir été à l'origine du grippage, puis du blocage de la dynamique démocratique. (...) Le premier est le taylorisme qui, selon l'auteur, « représente la négation la plus radicale qui soit de la subjectivité humaine et des universels anthropologiques, dont ne suffit pas à rendre compte la phrase célèbre de Taylor : « Vous n'êtes pas ici pour penser ». Il aurait été plus exact de dire : « Vous êtes ici en tant qu'animal particulier par sa double capacité de manipulation des objets et de soumission au dressage spécialisé ». Plus loin, Mendel écrit : « Bien au-delà du travail à la chaîne, c'est l'idéologie du taylorisme qui se transmet à l'ensemble du travail industriel et plus largement à la société elle-même ». Ce qui a conduit l'auteur de ces lignes à poursuivre cette idée au point de concevoir le post-taylorisme comme un paradigme irriguant la totalité de la société et dont la numérisation et la robotisation ne sont que les enfants absolument légitimes (Prades, 2014)⁶⁸. Dans ce sens, et s'il y avait à choisir, ce n'est pas la psychologie des individus qui intéresse prioritairement la SP, mais l'organisation du travail au point d'ailleurs qu'un des premiers actes accomplis par un groupe de SP est de demander l'organigramme de l'institution afin d'y « découper » un autre organigramme construit sur la base des groupes homogènes de métiers. Le DI vient faire contrepoids à une organisation du travail de plus en plus structurée autour d'un « management désincarné » (Dujarier, 2015), pour une part aujourd'hui construit à distance à l'aide de dispositifs et procédés nouveaux de plus en plus nombreux (ERP, ...). Dit autrement, plus qu'une représentation, *l'organisation du travail actuelle constitue une réalité objective* aux effets psychologiques pathogènes qui ne peut être combattue qu'en intervenant sur elle. C'est ce qui rend institutionnelle la SP, qui se préoccupe moins de l'écoute et de l'interprétation de la parole des participants (qui reste la propriété des membres des groupes) que d'être garante du fonctionnement d'un dispositif adapté à chaque unité institutionnelle (Prades, 2020b).

⁶⁷ Postulat qu'elle a partagé avec la psychodynamique du travail (Dejours) avant qu'elle ne mette à bas cette thèse en raison du fait qu'elle « s'efforce de mettre au jour les ressorts psychologiques qui permettent non seulement de supporter les contraintes de situations que l'on jugerait pourtant, de l'extérieur, comme insupportables, mais aussi ceux qui nous font parfois participer activement à la maintenance de ces situations. Car le sujet, loin de subir ce qui lui arrive, s'en défend ou y contribue par son zèle, contribuant ainsi au meilleur du travail, à son pouvoir de civilisation, mais aussi au pire, à son pouvoir de destruction » (Molinier, 2006). En somme, la psychodynamique du travail ne considère plus l'organisation du travail comme un bloc, avec ses effets pathogènes objectifs qu'elle ferait subir aux employés.

⁶⁸ De même que le taylorisme a organisé la vie au XXe siècle (bien au-delà des ateliers et des bureaux), avec ses ingénieurs veillant à l'ordonnancement, puis les ingénieurs conseils, le XXI e siècle a créé sa « classe des ingénieurs » (Sadin, 2015), les ingénieurs informaticiens qui gouvernent le monde.

5. Le XXe siècle a bien été celui des chefs⁶⁹, avec son cortège d'humiliations, voire d'atrocités. Les interventions sociopsychanalytiques nous ont appris que *le contenu de ce que nous pensons et faisons est largement déterminé par la place que nous occupons socialement*, ceci rendant caduque le fait de penser l'intérêt général à partir du seul point de vue du chef, de l'expert, de l'élite (propositions qui devraient exclure la totalité de celles présentées par les partis politiques qui n'existent que pour représenter, c'est-à-dire se substituer). Ce présumé prétend que celui qui commande ne connaît pas mieux le travail de celui qui lui obéit. Les interventions l'attestent alors que l'immense majorité des cadres et l'idéologie qu'elle sécrète le nie. Ce déterminisme, si on veut, est particulièrement présent dans l'organisation du travail faite de divisions du travail. C'est pourquoi la SP constitue des groupes homogènes de métiers. D'une façon générale, nous ne regardons qu'à partir de la place où nous nous trouvons ; c'est d'ailleurs l'avantage du chef que d'avoir une vision plus globale de l'entreprise que celle de ses subordonnés, limitée aux seules connaissances que leur travail spécialisé leur permet. Ce présumé, comme d'autres d'ailleurs, s'oppose à l'idéologie transversale qui tend à nous faire croire que notre pensée ou nos actes seraient largement indépendants de notre situation sociale, niant la verticalité devenue surannée au profit de l'horizontalité, celle des nouvelles technologies, les théories des réseaux (de Bruno Latour à Michel Serres) participant de cette vision du monde. En SP, comme chez Marx, c'est l'existence qui détermine la conscience, et moins l'inverse, ce qui revient à surdéterminer la sociologie dans son rapport à la psychologie. Dans « socio psychanalyse », « socio » devance « psychanalyse ».

6. Le sixième présumé est implicite à celui qui précède puisqu'il concerne la *représentation* qui est à la base de notre système politique. Des partis politiques aux associations loi 1901 en passant par les syndicats, presque *toutes les formes organisationnelles* de nos sociétés modernes s'appuient sur la *représentation, la délégation*, qui par définition dépossède les plus nombreux au profit d'une minorité d'élus qui accapare leur pouvoir. Au contraire, le DIM ne fonctionne pas par délégation : aucune personne n'en représente d'autres, pas même le groupe d'où elle est issue. Cette caractéristique peut répondre, à elle-seule, à Gilles Amado qui, dans sa récitation d'un de nos livres (*La démocratie sclérosée*, 2020), publiée dans un numéro du *Bulletin de Psychologie*⁷⁰, regrettait qu'il n'y ait pas une comparaison du DIM (comme 3ème canal de communication dans l'entreprise) avec les deux autres (le canal hiérarchique et celui des organisations représentatives (syndicat, CE ...)).

7. *Nul n'est mieux placé pour parler de son travail que celui qui l'exerce, si les conditions pour le lui permettre sont réunies* : une parole libérée des contraintes hiérarchiques et élaborée dans le cadre de collectifs, en particulier. Ce présumé est contraire à

⁶⁹ Yves Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Editions Amsterdam, 2013.

⁷⁰ N° 571, tome 74 (1), janvier-mars 2021.

ce que pensent encore la plupart du temps leurs supérieurs hiérarchiques, petits ou grands. L'histoire et le système éducatif français, avec ses grandes écoles, tend malheureusement à accentuer la dimension hiérarchique du corps social, *rendant tout puissant le haut et démuné le bas*. C'est pourquoi *il n'y a pas d'autre antidote à la hiérarchie et à l'autorité que la démocratie*, n'en déplaise à Christophe Dejours (2009) qui ne conçoit pas cette dernière sans autorité et la vie sans obéissance, comme si nous étions condamnés à la servilité perpétuelle. Si la psychodynamique du travail vise à comprendre et à apaiser la souffrance au travail (ce qui n'est pas rien), la SP prétend modifier l'organisation du travail et la psychologie de celle ou celui qui travaille : la première reste une psychopathologie ; la seconde est une psychosociologie, avec ce qu'elle comporte de démocratique en France depuis sa naissance (Prades, 2014). Ce présupposé ouvre à des hypothèses, celle par exemple partagée par d'autres (en ergologie) qui pensent que le savoir n'est pas le monopole des savants (qui savent) : il est porté par tous les protagonistes de la vie sociale. Peut-être la SP est-elle aussi, comme l'ergologie, une méthode de « dialogue entre les savoirs » reposant sur : « le refus de la hiérarchisation des savoirs, la commensurabilité des savoirs, l'interventionnisme de l'activité d'élaboration et de production de savoirs. » ? Mais, dans ce cas, le savoir sociopsychanalytique serait antérieur à l'intervention, comme cristallisé dans le dispositif méthodologique utilisé et non dans le contenu des discours de l'intervenant qui, en SP, reste la propriété aux acteurs. Cela n'implique pas seulement de penser qu'il existe à côté des savoirs académiques des savoirs expérientiels. Il faut aussi admettre que jamais le supérieur hiérarchique ne connaîtra mieux le métier de son subordonné que ce dernier, ce qui (par parenthèse) dit plus long que le célèbre adage venu de l'ergonomie : le prescrit n'est pas le réel. La pensée de l'acte de travail se construit d'abord à partir de l'ancrage social. Sur le plan de l'intervention, on comprendra mieux pourquoi il est si essentiel que les réflexions puissent s'élaborer dans le cadre de groupes homogènes de métiers (concertation) et que ces derniers puissent communiquer entre eux indirectement, par l'intermédiaire d'écrits, hors « face à face » hiérarchique et dans l'anonymat (communication).

8. Dès le numéro 4 de la revue *Socio psychanalyse* (1974), on pouvait lire ce qui constitue un autre présupposé fondamental (le huitième) : « D'une manière certaine, le concept d'Acte-pouvoir est la clef de la théorisation sociopsychanalytique, tant institutionnelle qu'anthropologique ». Anticipation de ce qui adviendra avec l'édification du concept d'« acte pouvoir » (en un seul mot) et son aboutissement théorique anthropologique dans *L'acte est une aventure* (Mendel, 1998). L'acte pouvoir est bien le concept clé de la SP. Il se différencie, comme nous l'avons déjà montré, de « l'empowerment » et du « pouvoir d'agir » (Prades, 2017), parce que ces concepts ne s'appuient pas sur une méthodologie précise prenant en compte le réel et la place que chacun y occupe dans une société stratifiée : l'acte pouvoir exprime le fait que *le pouvoir sur ce que nous faisons est le lieu et l'enjeu décisifs quant au changement possible liant psyché individuelle et collective*.

La question du pouvoir social de l'individu apparaissait ainsi comme centrale car déterminant tous les autres problèmes qui ne venaient que comme « autant d'anesthésiques destinés à endormir ce que nous nommons « l'exigence de recouvrement de son pouvoir » par l'individu, exigence dont la prise de conscience et la satisfaction ne sont possibles (...) qu'au sein de sa classe sociale institutionnelle ».

9. *Avant d'être une représentation psychologique, l'organisation du travail constitue une réalité objective* qui produit des effets psychologiques (pathogènes) qui ne peuvent être combattus qu'en intervenant sur elle. Elle est un bloc sur lequel butte l'individu et qui ne peut se modifier qu'à l'aide d'un autre dispositif institutionnel capable de faire *contrepois*. Nous n'éviterons pas la contradiction que la SP doit affronter et que ce présupposé éclaire : entre l'objectif d'une transformation de l'organisation du travail (qui doit s'opérer avec la participation volontaire de sujets) et ces derniers, qui sont au moins en partie captifs de cette organisation. C'est pourtant dans cette confrontation active du mouvement d'appropriation de l'acte et du cadre organisationnel de travail que se situe la dynamique créatrice de la psychosocialité (qui institue le rapport à l'autre, à l'environnement...)71.

10. Dixième présupposé fondamental : *le changement organisationnel permet (nous l'avons dit) celui de la psychologie des acteurs mais le premier nécessite la participation active des seconds*. Idée qui déborde celle émise par Philippe Bernoux (2004) lorsqu'il dit qu'il ne saurait y avoir de changement sans implication des acteurs. Condition nécessaire mais insuffisante. Il faut que le « travail » des acteurs puisse modifier l'organisation du travail qui en retour contribuera au changement de leur psychologie. Mais un tel processus n'est possible que si les y aide un dispositif préalable allant dans ce sens (premier présupposé).

La SP offre une forme démocratique d'expression dans la mesure où le DI instaure des groupes homogènes qui effacent, au moins en partie - et le temps de l'intervention - les inégalités entre les personnes en supprimant la hiérarchie. Par la composition des groupes et leur communication indirecte, il contourne le face à face hiérarchique. En ce sens - dixième présupposé fondamental - *les formes de renouvellement ou de dépassement de la démocratie représentative passent par les groupes*, ce que la psychosociologie a compris depuis toujours (Kurt Lewin). On ne dira jamais assez combien la filiation démocratique est demeurée une caractéristique majeure de la psychosociologie, tous courants confondus, qui la distingue des théories du management (Mendel, Prades, 2002 ; Prades, 2014). Avec les groupes, le DI peut supprimer aussi la forme délégative du pouvoir puisque la parole dans la communication sera toujours celle du groupe considéré, jamais celle d'un individu qui parlerait en son propre nom ou à plus forte raison au nom du groupe (anonymat). L'ensemble du dispositif ouvre à une forme nouvelle et alternative à celle que nous connaissons, avec ses limites

⁷¹ Sur les concepts centraux de la SP, psychosocialité et psychofamilialisme, cf. Jean-Luc Prades, « Socio psychanalyse et psychofamilialisme. Sortir de la psychologisation du social », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 20, 2015.

montrées il y a presque un siècle par Roberto Michels⁷² et dont l'avenir apparaît bien incertain⁷³.

11. Onzième présupposé relatif à la nature des groupes⁷⁴. Une polémique récente permet de l'éclaircir. Elle concernait l'UNEF (*Union Nationale des Etudiants de France*) et la tenue de réunions non mixtes. La Présidente de l'UNEF a confirmé la tenue de réunions non mixtes au sein de son syndicat « deux fois par an » qui - selon elle - visent à permettre aux étudiants de s'exprimer librement sur les discriminations qu'ils pensent subir du fait de leur genre et de leur couleur de peau (réunions de femmes sur la question du sexisme, de personnes « racisées » sur celle du racisme) et ce, depuis 2010.

La polémique. Dans un contexte un peu particulier sur lequel il n'est pas ici utile de revenir, la révélation de ces réunions a donné lieu à des réactions à la fois violentes et insensées. Le responsable des députés LREM a accusé l'UNEF de « clientélisme indigéniste exacerbé » ; un député LR a écrit au ministre de l'intérieur pour lui demander « d'étudier sans attendre la dissolution du syndicat étudiant » ; le ministre de l'Education Nationale a jugé que ces réunions pouvaient mener « à des choses qui ressemblent au fascisme » et précise qu'il réfléchissait à « des évolutions législatives pour les rendre illégales » ; jusqu'à un ancien président de l'UNEF qui a indiqué qu'il ne partageait pas « la volonté de la nouvelle direction « d'aborder la lutte contre les discriminations par un repli identitaire ».

Théorie des groupes. Qu'en est-il de cette question ? Dans une enquête réalisée sur le désarroi militant il y a presque 25 ans (Mendel, Prades, Sada, 1997), nous avons noté que la question des groupes et de l'organisation n'était pas entrée dans la culture générale française, au point que la formation des personnes ayant à travailler avec des groupes toute leur vie ignoraient les théories de groupes développées depuis les années 1930 par la psychologie sociale (et la psychosociologie). Qui connaît Kurt Lewin, le « père » de la dynamique des groupes ? Cette affaire est donc d'abord le symptôme d'une ignorance.

Pour le dire brièvement : il n'y a pas de bons ou de mauvais groupes en soi. Ils ne peuvent être bons ou mauvais qu'en fonction de leurs relations aux objectifs qui leur sont assignés. *Les groupes hétérogènes* sont les plus utilisés (en réunion d'équipe, de synthèse...dans le monde du travail) où des personnes aux statuts et métiers différents vont pouvoir échanger et confronter parfois des points de vue, des appréciations, mettant en relief des contradictions, des non-dits (comme le dit l'analyse institutionnelle). Ces groupes relèvent de la

⁷² Michels R., (1910 ; 2015 pour la dernière traduction française), *Sociologie du parti dans la démocratie moderne. Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes*, Paris, Gallimard ; et mon compte rendu de cet ouvrage dans *Les Cahiers du Laris*, n° 2, 2015.

⁷³ Welzer H. « La démocratie occidentale, un avenir incertain », *Le Monde* du 15 août 2008.

⁷⁴ Sur le passage de la « classe institutionnelle » au « dispositif institutionnel » en SP, voir Prades, 2020b.

« transversalité » et visent le plus souvent à fabriquer du consensus à partir de regards différents ou d'avis divergents sur un même sujet. *Les groupes homogènes* (GH) ont un autre objectif : permettre l'élaboration collective. De nombreux « courants » psychosociaux s'y réfèrent. L'intervention sociologique, inventée par Alain Touraine (1978) et pratiquée par ses équipes (Dubet, Wieviorka...), beaucoup au début des années 1980, avait pour tâche d'étudier les mouvements sociaux ; elle utilisait des groupes homogènes (groupes fermés) puis des groupes « ouverts » ; dans ses enquêtes sur la souffrance au travail, Christophe Dejours constitue aussi un groupe homogène ; mais c'est surtout la socio psychanalyse (créée au début des années 1970 par Gérard Mendel) qui en a fait un des invariants de sa méthodologie d'intervention qui continue à être pratiquée jusqu'à aujourd'hui et sans discontinuité. Plusieurs présupposés fondamentaux fondent cette utilisation (cf. Prades, 2017 et pour une synthèse, la notice qui est consacrée au GH par Rueff-Escoubès et Prades dans le *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Seuil, 2014). Outre le fait qu'elle renforce l'identité (professionnelle, dans le cas du travail), la constitution de groupes homogènes permet par exemple de contourner le face à face hiérarchique, de communiquer à partir de prérequis communs. Mais les groupes homogènes doivent pouvoir communiquer avec d'autres (comme dans le DIM), faute de quoi ils ne pourront que « s'enfermer » sur eux-mêmes.

Qu'en conclure ? Si nous en revenons à l'UNEF, ce qui serait donc éventuellement condamnable (au plan théorique et de ses effets pratiques) serait que ce syndicat constitue des groupes *permanents* « genrés » ou « racisés » *sans qu'ils puissent communiquer avec d'autres*. En revanche, et à ces conditions (qu'ils ne soient pas permanents et qu'ils soient en relation avec d'autres), leur constitution est justifiée et recommandée pour étayer certains sujets par une élaboration collective de personnes spécifiquement concernées par le sujet traité.

12. Ce douzième présupposé fondamental est de nature historique et anthropologique - et se rapporte à « l'avenir de l'homme dans la civilisation des machines » (Brouée, 2014) et au destin possible de l'immense majorité » de « ceux qui ne commanderaient pas aux automates ». Car, selon une étude réalisée il y a sept ans, et plutôt crédible, de la société de conseil Roland Berger, 42 % des emplois en France courraient le risque de disparaître face à l'automatisation dans les dix à vingt ans qui viennent⁷⁵. Si ce pronostic se voit confirmé, la question de la place de l'homme dans « l'usine du futur » se trouve posée au moment où il est envisageable que le robot en arrive à superviser l'opérateur humain et où l'équilibre entre privé et public ne sera plus, l'individu se trouvant « exposé comme un insecte pris dans une toile d'araignée ». Le DI sociopsychanalytique, comme d'autres dispositifs expérimentaux, aurait un rôle

⁷⁵ www.rolandberger.fr, *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, novembre 2014.

à jouer pour qu'une telle évolution de l'organisation du travail ne se produise pas, ceci en offrant une perspective alternative.

13. Ce ne sont pas les qualités du leader qui entraîneront les « troupes », comme le suggèrent ceux qui monopolisent la parole et le pouvoir, mais le *changement organisationnel*, associé à celui de la psychologie des sujets (et qui présuppose *une participation simultanée, effective et continue à leur émancipation*). Un changement organisationnel modeste peut avoir des effets démultipliés sur l'homme que l'on obtient, a écrit à peu près Jacques Bouveresse (1993). On oublie trop souvent que *si l'acte modifie toujours la réalité* (Mendel, 1998), et que *ce que nous faisons nous fait*, le cadre dans lequel nous vivons nous agit aussi. Il faudra donc « peser » concrètement sur lui de manière pensée. Lorsque les conditions sont réunies, le travail de coopération que ce dispositif permet, rend les participants plus motivés, plus responsables, plus créatifs (à des niveaux insoupçonnés), modifiant le travail (la créativité étant toujours rupture avec la répétition, transgression de la loi d'avant (Prades, 2019)) en évitant le face à face hiérarchique.

Il s'agit là d'un travail méthodologique de fond qui ne revient pas seulement à en appeler à l'instauration d'un débat démocratique, comme l'ont réclamé certain(e)s à propos des mesures sanitaires (avec un contrôle parlementaire renforcé ou un conseil de citoyens)⁷⁶, ou à reprocher à l'Etat de s'en remettre au Docteur Knock⁷⁷. Seule la mise en œuvre d'une *démocratie de base, partout, dans chaque unité sociale*, pourrait être en mesure de sortir des modèles vieux de deux siècles qui se perpétuent avec le risque permanent d'une régression vers l'abîme.

Ces quelques présupposés fondamentaux, dont certains sont développés ailleurs (Prades, 2011 ; 2020a), ont le mérite de montrer en quoi ce dispositif se différencie des formes organisationnelles habituellement utilisées puisqu'il se met au service de tous et plus particulièrement des gens ordinairement laissés sans parole. Principe démocratique de base qui est la meilleure entrave au développement de cette indifférence nommée plus haut, d'une psychologie soumise d'êtres humains qui se croiraient « libres d'obéir » (Chapoutot, 2020) et qui se « laisseraient aller au plus facile » (Prades, 2021).

CONCLUSION

Par les temps qui courent, on insiste curieusement peu sur l'importance de *l'absence ou de restrictions progressives de droits et de la démocratie* comme si nous n'avions pas besoin de les défendre et de les développer. L'augmentation des contraintes, des normes, des lois liberticides et du pouvoir oppressif (de l'Etat,

⁷⁶ Claire Hédon, « Un débat démocratique de fond sur les mesures sanitaires favoriserait la cohésion sociale », *Le Monde* du 30 octobre 2020.

⁷⁷ Frederic Bizard, « Face au Covid-19, l'Etat s'en remet au Docteur Knock », *Le Monde* du 30 octobre 2020.

de la police, de l'organisation du travail) *tend à habituer les gens à obéir sans trop se poser de questions, à modifier - sensiblement d'abord, radicalement ensuite – la psychologie et les comportements humains, les dirigeant vers la peur, le repli sur soi, vers une fragmentation de la responsabilité individuelle et collective, vers une rétraction de l'acte pouvoir, le pouvoir qu'ont de façon très inégale les gens sur ce qu'ils font. Et cette question nous concerne tous et en tous lieux et à tout moment. C'est pourquoi, nous avons cru bon d'essayer de montrer dans la première partie de ce texte les dangers que la pandémie faisait courir aux formes démocratiques acquises qui ne se résument pas aux élections dont on voit par ailleurs la désertion qu'elles subissent.*

Nous avons également tenté de montrer les fragilités de notre démocratie. La vie ordinaire, y compris dans les pays occidentaux, s'est en quelques décennies beaucoup limitée en termes de liberté d'expression, de circulation, de réunion, de vivre tout simplement. Une phrase simple traduit ce que pensent beaucoup de gens : « on ne peut plus rien faire ». *La sécurité et la santé ont été les grands alibis faisant du policier et du médecin les deux grands ordonnateurs des politiques liberticides de ces dernières années* (et plus particulièrement ces derniers mois) sous couvert des hommes (surtout) politiques professionnels et des médias, le tout dans un contexte de changement paradigmatique impulsé par les nouvelles technologies et les ingénieurs informatiques. Lors de la crise de la pandémie du coronavirus, cette limitation est apparue clairement, et dans toute son ampleur, jusque dans l'évolution sémantique (dont Orwell a montré l'importance), par *les mots de la pandémie* : distanciation sociale, chômage partiel, confinement, inégalités et jeunes (premières victimes), première et deuxième ligne, télétravail, personnes à risques, essentiel et non-essentiel, couvre-feu, endettement, gestes-barrière, baisser la garde, serrer la vis, récompensés et punis...autant de mots, violents parce qu'ils infantilisent, établissent une hiérarchie, parce qu'ils définissent un paysage social clivé et à distance que les gens, progressivement, « naturalisent » ; eux qui sont déjà assignés à résidence surveillée, contraints – perversion suprême – à signer eux-mêmes une auto-autorisation de déplacement. Petit papier mémorable qu'il faudra produire à chaque sortie sous peine d'amende, voire de prison pour les récidivistes. On leur dit : « Restez chez vous ! », étant entendu que le « on » s'occupe de tout. Une telle dépossession, qu'on n'aurait jamais cru possible quelques mois avant, sans qu'elle ne suscite l'indignation générale, témoigne d'une *fantastique régression collective* faisant craindre le pire. Lorsque *l'auto-autorité à distance* se met en place, et elle le peut d'autant mieux que les nouvelles technologies l'y poussent et l'organisent (Prades, 2020a) et que l'Etat l'accompagne⁷⁸, lorsqu'on obéit à des ordres que l'on a intériorisés au point qu'on puisse les confondre avec ses propres désirs, alors on peut commencer à avoir « peur du froid » que le jeune poète et activiste Ernst Toller, qualifiait « d'inévitable », dans l'Allemagne de 1933.

Dans cette France si fière de sa Révolution, il nous arrive de rencontrer plus souvent des républicains que des démocrates, la démocratie ne nécessitant pas

⁷⁸ Laurent Charbonnier, « En avant vers le monde d'avant », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2021.

seulement le respect de l'Etat de droit (ce qui est déjà beaucoup si on compare avec ce que vivent les gens dans la plupart des pays du monde).

La démocratie oblige autrement - à nous méfier d'abord des dictées interminables imposées par les maîtres/gouvernants ; - à inventer ensuite de nouvelles formes d'être ensemble visant l'émancipation et la sortie de cet isolement imposé, à partir d'une réflexion anthropologique et clinique, comme s'est essayée à le faire modestement, à son niveau, la socio psychanalyse depuis un demi-siècle. Cette pandémie aurait pu être l'occasion unique de responsabiliser les Français au lieu de les infantiliser avec la vieille recette faite de carottes et de bâtons. Il fallait punir 100% de gens pour 3% qui ne respectent pas un minimum de règles : c'est la même histoire que celle du management où l'on durcit les conditions de travail parce qu'une minorité y déroge, comme nous l'avons montré ici même dans l'extrait de monographie reproduit plus haut.

Devant le grignotement progressif des droits et de la liberté, on devrait se rappeler que le nazisme s'est installé sans que la grande majorité des Allemands ne se rende compte vraiment que la liberté s'amenuisait jour après jour, d'abord pour quelques-uns, puis pour tous. Ils se sont réveillés, un beau matin, muselés et dans l'impuissance la plus totale à revenir sur ce qu'ils avaient laissé faire. Sans aller jusqu'à prophétiser l'arrivée d'un « postfascisme » (Corcuff, 2020), nous serions toutefois assez avisés *de ne pas nous laisser aller à nous rendre disponible à l'indifférence* (Prades, 2021) dans ce monde devenu si dangereux. Et la seule manière de le faire, dans le champ psychosociologique qui est le nôtre, nous paraît être de s'essayer à la mise en œuvre anticipée de dispositifs visant à l'émancipation de ceux qui y participent en donnant du sens à ce qu'ils font. C'était l'objet de la seconde partie de ce texte consacrée à la socio psychanalyse. L'ensemble espère pouvoir faire mentir les assertions implacables du philosophe Günter Anders (1956) : « les hommes ne sont plus capables de comprendre le sens de ce qu'ils produisent, de ressentir ce qu'ils font, d'analyser ce qu'ils savent ».

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et autres textes d'inspiration sociopsychanalytique cités

- Mendel G. 1992. *La société n'est pas une famille*, Paris, La Découverte
- Mendel G. 1996. *De Faust à Ubu. L'invention de l'individu*, Editions de l'Aube
- Mendel G. 1998. *L'acte est une aventure*, Paris, Editions la Découverte
- Mendel G. 1999. *Le vouloir de création*, Editions de l'Aube
- Mendel G. 2002. *Une histoire de l'autorité*, Paris, La Découverte
- Mendel G. 2003. *Pourquoi la démocratie est en panne*, Paris, La Découverte
- Mendel G. 2004. *Construire le sens de sa vie*, Paris, La Découverte

- Mendel G., Prades J-L., Saada D. 1997. *La mouvance des communistes critiques. Enquête sur le désarroi militant*, Paris, Editions L'Harmattan
- Mendel G., Prades J-L. 2002. *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Editions La Découverte, Coll. Repères
- Prades J-L. (et ADRAP), 2007. *Intervention participative et travail social*, Paris, Editions L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L. 2011. *Socio psychanalyse et participation sociale*, Paris, Editions L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L. 2014. *Figures de la psychosociologie*, Paris, Editions L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L. 2015. « L'imagination participative. Empowerment, pouvoir d'agir et acte pouvoir », *Sciences et Actions Sociales*, n° 2
- Prades J-L. 2017. *Du pouvoir sur nos actes*, Paris, Editions L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L., Rueff-Escoubès, 2018. *Introduction à Gérard Mendel*, Paris, L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L. 2019. « Auto-autorité et vouloir de création », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 27
- Prades J-L. 2019. « Démocratie, néo-management et intervention, *Connexions*, n° 111
- Prades J-L. 2020a. *La démocratie sclérosée. Matériaux sociopsychanalytiques pour son renouvellement*, Paris, L'Harmattan, coll. « Savoir et formation »
- Prades J-L. 2020b. « De la classe institutionnelle au dispositif institutionnel. Note sur l'histoire de la socio psychanalyse », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 30, Toulouse, Editions Erès
- Prades J-L. 2021. « Ne pas se rendre disponible à l'indifférence », *Connexions*
- Rueff-Escoubès C. 1997. *La démocratie dans l'école*, Paris, Syros
- Rueff-Escoubès C. 2008. *La socio psychanalyse de Gérard Mendel*, Paris, La Découverte
- Weiszfeld M., Roman P. Mendel G. 1993. *Vers l'entreprise démocratique*, Paris, La Découverte

Autres ouvrages cités

- Amado G., Lhuilier D. 2012. « L'activité au cœur de l'intervention psychosociologique », *Bulletin de Psychologie*, n° 519
- Anders, G. 2002. *L'obsolescence de l'homme*, (1956), Tome I, Paris, L'Encyclopédie des nuisances
- Anders, G. 2015. *L'homme sans monde*, Paris, Editions Fario
- Araud, C. 2020. « Les virus virulents revisités » dans *Ce que nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Bouveresse J. *L'homme probable. Robert Musil, le hasard et l'escargot de l'histoire*, Combas, Editions de l'Éclat, 1993
- Brouée C-E. 2014. *Confucius et les automates*, Paris, Grasset
- Boyer R. 2020. *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*, Paris, La Découverte

- Bussy F. 2020. « Quel monde demain ? », dans *Ce que nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Cassia P. 2020. « L'état d'urgence sanitaire, un virus juridique ravageur pour l'Etat de droit : du covid-19 à 1984 » dans *Ce que nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Chapoutot J. 2020. *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Paris, Gallimard
- Charbonneau S. 2020. « Savoir faire face à la toute-puissance de la nature » dans *Ce que nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Codaccioni V. 2021. *La société de vigilance*, Paris, Editions Textuel
- Cohen, Y. 2013. *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Editions Amsterdam
- Collectif, 2020. *Tracts de crise. Un virus et des hommes (18 mars/11 mai 2020)*, Paris, Gallimard
- Corcuff P. 2020. *La grande confusion. Comment l'extrême droite gagne la bataille des idées*, Paris, Editions Textuel
- Döblin A. 1929. 2009 (pour la dernière traduction française), *Berlin Alexanderplatz*, Paris, Gallimard
- Donzelot J. 1976. *La police des familles*, Paris, Editions de Minuit
- Dousset, L. 2018. *Pour une anthropologie de l'incertitude*, Paris, CNRS Editions
- Dudezert A. 2018. *La transformation digitale des entreprises*, Paris, La Découverte
- Dujarier M-A. 2012. *Le management à distance*, Tome II, Rapport pour l'HDR en sociologie, Université Paris Ouest
- Dumont L. 1973. *Essais sur l'individualisme*, Paris, Seuil
- Ferri T. 2020. « La crise sanitaire à l'épreuve de l'hyper-surveillance » in *Ce qui nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Giono J. 1951. *Le bussard sur le toit*, Paris, Gallimard
- Graeber J. 2018. *Bureaucratie*, Paris, Flammarion
- Graeber, D. 2019. *Bullshit jobs*, Paris, Editions Les Liens qui libèrent
- Harcourt B.E. 2006. *L'illusion de l'ordre*, Paris, Descartes et Cie
- Harcourt B.E. 2020. *La société d'exposition*, Paris, Le Seuil
- Jouventin, P. 2020. « Un constat d'échec » dans *Ce que nous dit la crise du coronavirus* (Collectif), Paris, Editions Libre et solidaire
- Keck, F. 2020. *Signaux d'alerte. Contagion virale, justice sociale, crises environnementales*, Paris, Desclée de Brouwer
- Latouche S. 2020. « Le coronavirus et la décroissance » in *Ce que nous dit la crise du coronavirus*, Paris, Editions Libre et solidaire
- Lévy, B-H. 2020. *Ce virus qui rend fou*, Paris, Grasset
- Michels R., (1910 ; 2015 pour la dernière traduction française), *Sociologie du parti dans la démocratie moderne. Enquête sur les tendances oligarchiques de la vie des groupes*, Paris, Gallimard
- Raoult, D. 2020. *Epidémies, vrais dangers et fausses alertes*, Paris, Editions Michel Lafon
- Rosa H. 2012. *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte

- Sadin E. 2015. *La vie algorithmique. Critique de la raison numérique*, Paris, Editions L'échappée
- Sadin E. 2020. *L'ère de l'individu tyran*, Paris, Grasset
- Sallenave D. 2021. *Parole en haut, silence en bas*, Paris, Tract/Gallimard
- Servais, O. 2020. « Big-Bang sanitaire et déni funéraire », dans Julie Hermesse et all. *Masquer le monde*, Louvain-La Neuve, Editions Académia/L'Harmattan
- Shah S. 2020. *Pandémie. Traquer les épidémies, du cholera aux coronavirus*, Montréal, Editions Ecosociété
- Stiegler B. 2019. *Il faut s'adapter. Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard
- Stiegler B. 2021. *De la démocratie en pandémie*, Paris, Tract/ Gallimard
- Supiot A. 2020. *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard/Pluriel
- Zuboff 2020. *L'âge du capitalisme de surveillance*, Paris, Zulma
- Zylberman P. 2021. *Oublier Wuhan*, Paris, La Fabrique Editions

Résilience & Sublimation. Transformations. Approche énantologique

Quelles implications pour le management et pour la conduite du changement ?

Daniel BONNET

ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon

Institut Psychanalyse & Management

Résumé : Cet article pose un point d'étape dans l'avancement d'une recherche longitudinale. Elle est proposée sur l'une des thématiques en émergence pour la recherche en management, plus particulièrement en conduite du changement, car elle concerne l'articulation de la résilience et de la sublimation relativement aux transformations que celles-ci engendrent au sein des organisations et des institutions, posée comme objet de recherche. Cette thématique est traitée en extension dans l'articulation individu-groupe-institution qui est le plan requis pour appréhender les transformations organisationnelles et stratégiques, nonobstant le fait que la thématique spécifique de la sublimation reste difficile à appréhender pour les psychanalystes malgré les avancées de la recherche dans la discipline de la psychanalyse.

La résilience¹ est une thématique que la recherche en management a investi sérieusement depuis quelques dizaines d'années, à l'aune de ses épistémologies, quoiqu'elle ne se réfère qu'accessoirement aux apports de la psychanalyse. La sublimation n'est pas un sujet pour la recherche en management. Elle gagnerait à l'être, ne serait-ce que pour des recherches au sein d'institutions artistiques, intellectuelles et culturelles², qui en ouvriraient la voie pour la recherche en management, dans la topique Psychanalyse & Management. La recherche en psychanalyse, par contre, l'a investi pour la spécifier dans son champ disciplinaire.

L'article rend compte d'une investigation réalisée au cours d'une mission de Recherche-Intervention au sein d'un consortium de coopératives agricoles ayant contribué à faire ressortir la dimension clinique de l'Intervention Socio-Économique [ISE] (H. Savall et V. Zardet, 2004), qui en spécifie le positionnement et les modalités puisqu'il existe de nombreuses variétés de Recherche-Intervention se référant à des épistémologies diverses. Cette

¹ Pour mémoire, il s'agit d'une notion issue de la cybernétique.

² Citons les travaux de recherche de Cécile Croce en Sciences de l'Information et de la Communication, notamment sa thèse (1995) soutenue en Art et Archéologie : *L'entre-quoi : Pour un essai de détermination de la sublimation en art*, sous la direction de Murielle Gagnebin, Université Paris 3 theses.fr – Cécile Croce, *L'Entre-quoi : pour un essai de détermination de la sublimation en art*

recherche, entreprise sur le thème de la « transformation » au cours de missions précédentes depuis 2002, a contribué à en spécifier son design pour des recherches dans la triangulation individu-groupe-institution.

Mots-Clés : Résilience, Sublimation, Transformation, Transmutation, Énantiologie, Hodologie

Abstract: This article is a progress report on a longitudinal research project. It is proposed on one of the emerging themes in management research, more particularly in change management, because it concerns the articulation of resilience and sublimation in relation to the transformations that these generate within organizations and institutions, posed as a research object. This theme is treated in extension in the individual-group-institution articulation which is the required plan to apprehend the organizational and strategic transformations, notwithstanding the fact that the specific theme of sublimation remains difficult to apprehend for psychoanalysts in spite of the advances of research in the discipline of psychoanalysis.

Resilience is a theme that management research has been seriously investing in for the last ten years, in the light of its epistemologies, although it only refers incidentally to the contributions of psychoanalysis. Sublimation is not a subject for management research. It would benefit from being, if only for research within artistic, intellectual and cultural institutions, which would open the way for research in management, in the Psychoanalysis & Management topical area. Research in psychoanalysis has invested it to specify it in its disciplinary field.

The article reports on an investigation carried out during a Research-Intervention mission within a consortium of agricultural cooperatives which contributed to highlighting the clinical dimension of Socio-Economic Intervention [SEI] (H. Savall and V. Zardet, 2004), which specifies its positioning and modalities, since there are many varieties of Research-Intervention referring to diverse epistemologies. This research, undertaken on the theme of "transformation" during previous missions since 2002, has contributed to specifying its design for research in the individual-group-institution triangulation.

Keywords : Resilience, Sublimation, Transformation, Transmutation, Enantiology, Hodology

INTRODUCTION

Traiter le sujet de l'articulation « résilience & sublimation » en sciences de gestion représente une gageure, mais faudrait-il ne pas l'envisager ? Elle participe de l'ouverture de voies de recherches nouvelles pour le management, tant dans ce champ disciplinaire que dans ses champs connexes, en particulier la conduite du changement. En psychanalyse, le cadre de la sublimation est posé comme suit par S. de Mijolla-Mellor (2012) : « En quoi la sublimation permet-

elle une satisfaction infinie qui n'abîme pas dans la jouissance et s'oppose à l'investissement brutal de la pulsion de mort ? ». La sublimation permet de penser les interactions humaines et sociales, indique-t-elle encore, et le lecteur découvrira que c'est un sujet tout à fait intéressant dans le cadre de la recherche de référence identifiée par son terrain de recherche et la mission pour la composition de cet article, même si la dimension de la dérivation³ sublimatoire est dans ce cas d'espèce subséquente de la dérivation résiliogène. Comprendre et mieux connaître les profondeurs du fonctionnement de l'infrastructure mentale du comportement humain en situation de management, corrélativement du fonctionnement des organisations et des institutions, doit permettre de mieux comprendre aussi le destin des politiques et des actions managériales. Qu'est-ce qui fait que le management force le plus souvent sur la mise en œuvre d'actions sans voir qu'elles potentialisent et activent *de facto* la résistance humaine et organisationnelle, qu'il doit tant s'occuper ensuite de la résilience de l'organisation et de ses acteurs, tandis qu'il pourrait choisir des voies plus fécondes ? Est-il d'ailleurs satisfaisant de poser la résilience comme objet de recherche déliée et ignorante de la sublimation, plus généralement déliée et ignorante des mécanismes de défense inconsciente exerçant une action positive sur les transformations ?

La sublimation tient une place aussi importante que le refoulement, dont elle constitue à l'âge adulte l'issue la plus positive, écrit S. de Mijolla-Mellor (2012 : 2). Les travaux de S. de Mijolla-Mellor ont contribué à montrer que l'acceptation de la sublimation ne se limitait pas aux apports de la recherche de S. Freud, mais que sur la base de ces apports, cette acceptation avait été largement enrichie par les travaux subséquents dans les différents courants de la psychanalyse, dont notamment les courants post-freudiens. La recherche dans certains champs, la pensée, l'art, la religion... l'a investi. Notre recherche ouvre une perspective pour le management.

Le fil conducteur de l'article est structuré en sections : La présentation des notions de sublimation, de résilience et de leur conjonction de coordination ou/et d'opposés possible ; la présentation du terrain de recherche ; le discernement dans la recherche clinique, comprenant la présentation des incorporats et du design de la recherche (dimension énantologique et hodologique, transformation) ; la discussion de résultats pour le management ; les éléments de la méthode ; l'ouverture d'une perspective d'ordre civilisationnelle pour le management sur la base de l'observation d'un malaise valétudinaire en management ; et enfin quelques éclairages conceptuels et méthodologiques en conclusion, visant à expliciter les convergences et spécificités de l'articulation « résilience et sublimation ». Dans la perspective des voies ouvertes par W. R. Bion (1965, 1979, 1982), notre recherche s'ancre et fait

³ La notion de dérivation s'entend comme nouvelle unité lexicale. En mathématiques : Recherche d'une dérivée. Quels que soient les efforts et la qualité du travail d'analyse ou du travail réflexif, la question de la signification de la connaissance dans le transfert reste posée... (encadré n° 2).

une place centrale au cadre de la transformation, qui articule le fil conducteur dans cet article.

LA SUBLIMATION (S. de Mijolla-Mellor, 2012) caractérise une destination de la pulsion. Elle désigne des contenus de transferts atténués par une situation, une exposition... habillés dans une relation d'objet d'essence esthétique qui en inhibe le but, l'anoblit, et l'affranchit de sa source. Ces contenus de transferts auraient initialement résisté au refoulement. Leur transformation procure un moment d'exaltation, d'émerveillement. Il s'agirait donc d'un mode de défense inconsciente, a priori différent des modes de défense du négatif. La dérivation sublimatoire opère le renversement en son contraire de désagréments convertis en source de plaisirs, dont elle assure la circulation. L'objet sublimé peut se trouver détourné de sa fonction ou de sa vocation, et en quelque sorte, l'objet associé au déplaisir se trouve remplacé par un objet de substitution, source de plaisir arrimant l'investissement psychique [libidinal] du sujet et son engagement conatif.

J. Laplanche (1980) inscrit la sublimation dans un processus de symbolisation qui substitue une représentation ou un complexe de représentations à un autre, la symbolisation restant cependant attachée à un affect. Il s'agirait d'une substitution dans le symptôme, que S. Freud maintient au niveau strictement individuel (J. Laplanche, 1980 :11), tandis que J. Laplanche la pense trans-individuelle. Il s'agit alors d'en découvrir le contenu latent (*Ibid.* 1980 : 11). Mais pourquoi cette scansion serait-elle plus vraie, se questionne-t-il ? selon d'ailleurs que la symbolisation serait réussie ou non, ou qu'elle ferait correspondre une compulsion de répétition devenue modalité du travail de symbolisation, ou plus exactement de destin, selon l'expression de S. Freud ? Cela concerne tout le monde. La sublimation en serait une issue (*Ibid.* : 17).

Toutefois, comment cet investissement apparaît-il à la connaissance ? Et quel bénéfice pour la création de connaissances génériques ? Soumettons une proposition à partir de l'acception du reflet. Le reflet peut être l'indicateur du passage d'un état inconscient (ou préconscient !) vers un état de conscience surgissant à la pensée (E. Morim de Carvalho, 2010 : 164). E. Morim de Carvalho (*Ibid.* 2010 : 167) définit la métaphore du reflet comme une pirouette. Nous proposons plutôt une l'idée d'une transmutation puisqu'elle est de l'ordre de ce qui gît dans le transfert et qui surgit à l'autre. Le transfert est fondationnel de la transformation. Nous le posons néanmoins comme « transfert de travail » dans notre recherche (J. Lacan, 2001) (cf. *Infra* : section « La transformation »). La pensée a alors la capacité de réaliser un travail de discernement, de réaliser de nouvelles associations, libres à certains égards, susceptibles de fournir des contenus de créativité et d'invention.

LA RESILIENCE, pour ce qui la concerne, est une acception transdisciplinaire qui trouve des applications dans de nombreux domaines, parmi lesquels le

domaine du management. Dans un référentiel psychanalytique⁴, la résilience est abordée comme la réponse d'un sujet pour s'accommoder dans une situation traumatogène ou morbigène, à savoir l'exposition à un (ou des) évènement(s) aversifs, à des difficultés lourdes ayant un caractère traumatique brutal, répétitif ou sur une durée longue, comportant le fait de mobiliser des mécanismes de défenses conscientes et inconscientes. La projection du sujet, consécutive de la mobilisation de mécanismes de défenses, contribue à convertir la perception d'une situation traumatogène ou morbigène qui réduit l'anxiété, le stress, la souffrance, permet un « rebond » ou un « faire-face » par anticipations successives. Parmi ces mécanismes de défenses, la dérivation résiliogène est mobilisée. Cette mobilisation signale que le sujet a une capacité à mobiliser des défenses matures permettant d'asseoir la projection sur des investissements constructifs. La résilience institue une capacité à résister et à transformer. Cependant la transformation sera plutôt induite par des facteurs de contingence, « se défendre », « faire face ». La dérivation résiliogène permet de développer un travail d'élaboration mentale et de traduction au travers d'activités plus positives, mais pas nécessairement *sublimatoires*. *La dérivation résiliogène fait prévaloir le travail des mécanismes de défenses résilientes* opposées aux défenses du travail du négatif (mensonge, hypocrisie, déni, dénégation...), qui en assouplissent l'emprise. Elle peut se traduire par l'excitation d'une capacité, imaginative, intellectuelle, artistique, sportive, humanitaire... Sa limite est celle donnée par les défenses inconscientes immatures.

SUBLIMATION ET RESILIENCE caractérisent ainsi une relation paradoxale (S. de Mijolla-Mellor, 2006), parce qu'il a été montré que la résilience est [étonnamment] ancrée dans une théorie de l'attachement (*Ibid.*, Cyrulnik B. et Duval Ph., 2006). Concernant la résilience, nous retenons l'acception de la dérivation résiliogène, car le rapport entre résilience et sublimation fait l'objet de controverses (S. Tisseron, 2012), relativement à la représentation [sexuelle] initiale qui fait défaut dans la résilience notamment. Soulignons que chez S. Freud, la sublimation est restée un *index* (J. Laplanche, 1980 : 17) se dérochant et se montrant à l'œuvre comme processus difficile à décrire (*Ibid.* : 18), ce qui permet de douter qu'elle échappe à l'inconscient. Elle resterait, contrairement à

⁴ Nous proposons dans la note de bas de page, la définition de l'ONU : « La résilience désigne la capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société... exposés aux aléas, de résister, d'absorber et de corriger les effets d'un danger, et de s'en accommoder, en temps opportun et de manière efficace, notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base ».

Le concept de résilience est apparu dans les années 1940, proposé par les travaux de René Spitz et d'Anna Freud portant sur l'étude des traumatismes subis par des enfants au cours de la seconde guerre mondiale. La postérité de ce concept est à attribuer à ces auteurs contrairement à toutes affirmations de la littérature des recherches sur la résilience. Il réapparaît ensuite en 1984 avec les travaux d'Emmy Werner. La rectification a été faite en psychanalyse par Boris Cyrulnik (*Le Coq Héron*, n° 181, 2005). La définition de ce concept a connu de nombreuses évolutions. Notre recherche se réfère aux travaux de Serge Tisseron en raison de ses travaux dans le champ de l'interactivité émotionnelle.

la résilience, une abstraction, quoiqu'il se passe bien quelque chose qui transforme, convertit, métamorphose... Ce que l'on peut caractériser est sa « poussée », considérant que son but, son objet et sa source sont difficiles à saisir. Ce qui apparaît néanmoins, c'est que rapporté au « sublime », elle évoque une transmutation, caractéristique du passage d'un état à un autre et couramment dénommée une « transformation ».

Le rapport paradoxal entre « sublimation & résilience » introduit un risque de confusion et de falsification de la connaissance, les acceptions respectives devant rester bien distinctes. Dans le cadre de la résilience, il faut conserver à l'esprit qu'il y a toujours un risque de renversement consécutif de l'emprise des défenses à l'œuvre dans le cours du travail du négatif, qui lui impose l'emprise d'une pulsion morbigeène. Dans ce cas, résilience et sublimation viendraient à s'opposer et à lutter l'une contre l'autre. L'une et l'autre ne sont pas interchangeable. Dans la résilience, la pulsion n'est pas affranchie de sa source, ce qui fait que le rapport au réel, au symbolique et à l'imaginaire est distinct. Nous inscrivons leur transformation dans un écart énantologique (Bonnet D., 2017, 2019) qui mesure l'écartement, et donc la divergence ou la disjonction entre les polarités peu ou prou compatibles (cf. les notions d'oppositions et de conjonction d'opposés que nous abordons *infra*). Notons que l'écartement, la distance..., sont autant celles de l'éloignement que de la proximité. L'une ne se délie pas de l'autre ; l'une impose l'autre. L'écart énantologique les conjugue comme modalités de connaissance. Enfin, la sublimation, renvoyant à des contenus de transferts qui auraient résisté au refoulement, à tout le moins ne seraient pas ou peu confrontés au retour du refoulé. On ne peut cependant pas exclure une emprise du négatif, qui renverrait, comme l'a souligné A. Green (2011 : 33), à un négatif « l'ayant été n'étant plus », ou encore, souligne-t-il, « n'étant jamais parvenu à l'existence », ou bien absent, ou bien relevant de défenses inconscientes immatures, donc agissantes, mais n'apparaissant jamais.

Aussi l'existence d'un écart énantologique est-il explicité par une distinction claire dans le registre de l'ambivalence psychique, à savoir un rapport distinct selon que la pulsion est sous l'emprise du retour du refoulé, soit de la négativité primordiale (dérivation résiliogène), soit du désir primordial (dérivation sublimatoire). La résilience trouve toujours sa cause dans la négativité. On ne peut pas exclure cependant qu'une dérivation sublimatoire relativement à la sublimation, dans le cours d'une situation non analytique, comme c'est le cas pour les situations de management qui ne gèrent pas la transmutation transférentielle [le transfert] dans un dispositif analytique approprié, soit totalement ignorée nonobstant la qualité de la recherche. À ce titre l'observation du psychologue et du coach s'opposent radicalement s'ils n'ont pas de formation et d'expérience analytiques. Un investissement managérial peut avoir ou ne pas avoir comme destin de conjurer une négativité du sujet, quoique le manager comme l'artiste, pour opposer ces figures, soient des sujets du refoulement. L'investigation doit se pencher sur le « latent », le « caché ».

C'est cette perspective que soutient la discussion de résultats sur un terrain de Recherche-Intervention proposé à dessein dans cet article.

LE TERRAIN DE RECHERCHE est un consortium de coopératives agricoles (CCA) dans le secteur des fruits et des légumes confrontées à la grave crise économique des années 2008-2011, localisées sur un même bassin de production, dont les dirigeants se questionnent périodiquement sur l'opportunité et la faisabilité de la fusion des coopératives. Les producteurs subissaient des pertes de chiffre d'affaires très importantes, qui pouvaient atteindre jusqu'à 50 %. Les dirigeants étaient assez d'accord sur l'analyse de la situation et le projet d'un regroupement des coopératives (fusion ?), quoique ce projet de concentration économique et commerciale ait toujours été une ligne de fracture entre les coopératives en concurrence locale, même s'ils étaient aussi d'accord pour reconnaître qu'ils n'y arriveraient pas par eux-mêmes. Il faut souligner à leur décharge, que les situations de fusion de coopératives, qu'ils ont eu à connaître peu ou prou durant la période de fusion des coopératives de village (années 1960-1970 et Sv.), en particulier dans le secteur viti-vinicole pour ce qui les concerne aussi parfois, quelles que soient le bassin de production en France, n'ont guère amélioré la situation économique, et ont fait l'objet de lourdes critiques et contestations. Parfois, des fusions ont été défusionnées, dont nous avons connu un cas dans le nord de la France. Concernant le CCA, diverses études avaient été réalisées par le passé, confiées à des cabinets de conseil, intervenant sous l'égide de l'Oniflor⁵, validant la proposition d'une fusion au titre des recommandations générales et particulières, sans plus, selon les formules usuelles du cahier des charges des appels d'offre. L'une de ces études se montrait sceptique, et cela réjouissait les opposants à la fusion. En 2008, dans le cadre d'un nouvel appel d'offre, chaque coopérative avait proposé un cabinet de conseil⁶. Nous étions consultés par l'Union des Coopératives,

⁵ Oniflor : Office National Interprofessionnel des Fruits et Légumes et de l'Horticulture, devenu FranceAgriMer.

⁶ NB : Nous étions conviés à présenter notre proposition d'intervention à une date fixée, en début d'après-midi. Le comité des représentants de chaque coopérative, présidents et directeurs généraux, recevait quatre cabinets de conseil sur chaque journée. Nous avons préparé notre présentation selon les règles de l'art. Toutefois, au démarrage, le directeur général de l'Union des Coopératives interpelle le chercheur : « *Monsieur, nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». L'intervenant renonçait alors à faire la présentation du projet d'intervention et proposa de se réunir en cercle, sur la proposition : « *Nous allons en parler* ». Durant trois heures, l'intervenant ne fit qu'écouter. Quelques trois heures plus tard, le cabinet convié vers 16 H 00 ayant eu un retard d'une heure en raison d'un incident sur la circulation des trains de la SNCF, le directeur général d'une coopérative favorable au projet de fusion déclare (Cf. Note 28) : « *Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'avons jamais réussi à nous dire* ». C'est alors, que j'envisageai de leur adresser ensuite, si le projet proposé était retenu, le texte « *La plainte de la coopérative qui n'existait pas... (infra)* » en vue de démarrer l'intervention. Il fut retenu, car il proposait de construire une solution de regroupement des coopératives, et surtout ne proposait pas une intervention à compartiments ajustant le déroulement de la mission aux difficultés rencontrées au cours de son déroulement – démarche classique des cabinets de conseil qui

ayant contribué au début des années 2000 au regroupement des coopératives maraîchères de la plaine (les coopératives fruitières étant plutôt localisées dans des vallées et régions de moyenne montagne) en son sein, qui ont fusionné, ceci conduisant à la fermeture des installations et au regroupement des fabrications au sein d'une nouvelle usine mettant en œuvre de nouvelles technologies pour le traitement des produits⁷. Le projet a comporté la définition d'une nouvelle identité corporative pour l'Union des Coopératives, qui a été fédératrice pour celle-ci dans son ensemble, légumes et fruits. La problématique traitée en 2008 concernait surtout les coopératives fruitières et une coopérative maraîchère indépendante.

Compte tenu de la situation en 2008, le consortium regroupe également les coopératives indépendantes, dont les deux coopératives indépendantes membres fondatrices de l'Union mais ayant quitté celle-ci en 1995. L'Union des Coopératives constituait et constitue toujours un « ennemi » pour les coopératives indépendantes. Les deux d'entre elles ayant quitté l'Union ont vécu un « trauma » toujours présent dans la mémoire collective, qui a été transductif à toutes les coopératives du bassin de productions ; l'idée de la fusion les opposant radicalement depuis toujours, l'une étant partisane de plus de concentration commerciale, l'autre de plus d'indépendance. Le syndicalisme agricole et les organisations consulaires sont frileusement d'accord sur des regroupements à visée commerciale (des *joint-ventures* commerciales, qui dans les faits se sont révélées inefficaces, source de disputes et se sont dissoutes), qui viendraient à leur faire de l'ombre, et donc franchement opposés à la fusion des coopératives et des Organisations de Producteurs qui les rendraient rivaux. Le président de l'Union des Coopératives a toujours marqué ses distances avec le syndicalisme à ce titre.

Les fusions sont néanmoins encouragées et soutenues par la Politique Agricole Commune (PAC). Compte tenu de la situation de crise en 2008-2011, toutefois, les représentants de l'État sur le bassin de production sont frileux, craignant des débordements violents. Une mission visant à faire une contre-proposition au projet de fusion a été diligentée d'ailleurs sous l'égide du préfet, coordonnée par le président de la Chambre d'Agriculture. Elle a cependant contribué à trouver une solution de fusion pour une coopérative membre de l'Union ; elle était tombée en redressement judiciaire en raison de la démission du conseil d'administration, puis tombée sous le charme d'une coopérative indépendante ayant quitté l'Union en 1995 et opposée à la fusion. Ce fut son seul résultat - et pas des moindres, mais qui réinstallait dans les esprits l'idée que les fusions bilatérales et rivales étaient préférables. Ces fusions n'ont jamais vraiment

s'abritent sous un parapluie et qui a déplu aux dirigeants du consortium. En Recherche-Intervention dans le cadre de PISE, le chercheur se « mouille ».

⁷ À vrai dire sans grand espoir d'être retenu, car nous nous présentions comme chercheur et non consultant, et que nous étions présenté par l'Union des Coopératives qui était la bête à abattre, coupable de tous les maux.

fonctionnés car elles instituait des rapports de vassalité entre les coopérateurs⁸. Elles sont cependant nécessaires pour assurer la compétitivité de la production fruitière sur un marché très concurrentiel, y compris en France. Mais les fusions deux à deux sont désormais inefficaces dans un marché fortement atomisé et hyperconcurrentiel. La grande crainte était que la production fruitière française, de fruits d'été notamment, ait disparue vers les années 2025. Finalement, la fusion de cette coopérative convoitée se fera avec une coopérative membre de l'Union regroupant de gros producteurs, mais selon des règles de gouvernance vassalisant les petits producteurs moribonds de la coopérative déchuë, pourtant de taille équivalente, mais dont le rapport de force au nombre de producteurs était très déséquilibré. Le consultant diligenté pour cette mission se gardera bien de soutenir le projet de fusion, pas même de rencontrer le chercheur, ce qui lui était vivement recommandé.

Notre mission a proposé une Recherche-Intervention, selon les modalités de l'Intervention Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2021). Un aperçu du caractère morbigène des relations entre les acteurs est fourni ci-après dans l'encadré n° 1. Cette situation relationnelle traverse l'intervention de part en part durant tout son cours.

ENCADRE N° 1 : SELECTION DE PHRASES-TEMOINS TRAITEES SUR LE THEME DES CROYANCES

Idée Force : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?

Idée clé : La dispute sur les prix appliqués aux producteurs aurait-elle à voir avec le narcissisme groupal ?

Le problème, c'est que personne n'est mis en face de ses carences et de ses mauvaises performances par rapport à ses voisins.

Il y a toujours eu un sentiment de suprématie des uns par rapport aux autres.

La machine est lourde à mettre en place. Le manque de confiance est ancré. On a toujours l'impression que l'on est meilleur que le voisin.

On se compare les prix entre producteurs, et on s'entend dire que l'on n'est pas les meilleurs. Quand on regarde les chiffres, il y a un gros écart et on se l'entend dire par les coopérateurs.

Dans l'idée du producteur, on a toujours l'impression que son directeur est meilleur que les autres.

Les centrales d'achat sont pénibles car elles n'ont pas de personnel compétent.

Idée clé : De quoi la rivalité est-elle le signe ?

⁸ Nous avons été sollicités en 2004 par une coopérative viticole issue de la fusion de deux coopératives de village en Provence, située l'une et l'autre sur la même route et en vis-à-vis, qui dix années après fonctionnaient toujours de manière séparée. Le président de la coopérative des vins AOC venait dire bonjour chaque matin à tout le monde dans sa coopérative d'origine, mais ne venait jamais nous dire bonjour à nous, me disait-on au chaix de la coopérative des vins de table. Les résultats économiques pour les producteurs s'étaient effondrés, y compris pour les vins AOC. La mission a conduit à la fusion des treize coopératives viti-vinicoles du Lubéron, soutenue par le FEOPA, institution européenne chargée de la mise en œuvre de la PAC. La coopérative des vins de table était la dernière en France à commercialiser le « litre six étoiles », puisqu'aucun projet de développement n'avait été envisagé pour cette coopérative. Ce problème concernait en fait toutes les coopératives du bassin, ce que nos travaux ont fait valoir.

Malgré tous les efforts qui peuvent être fait, il y a un problème de relation. Je pense que l'on part sur la mauvaise question si l'on estime que l'autre est un ennemi.

Il faut aller au-delà de ses rancœurs et des vieilles histoires.

La coopérative (F8) a toujours eu une politique un peu colonialiste.

La coopérative (F8) n'avait qu'une vue ; c'est de bouffer la coopérative (F1).

Idée clé : Faut-il que ça ne marche pas ?

L'union des coopératives, ça n'a jamais bien fonctionné à mon avis.

Les conseils d'administration des coopératives n'ont pas voulu déléguer la vente à l'union des coopératives, car ils pensent que les coopératives vendraient mieux. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer le moins bon. Et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de sens.

Cela a été un choix de ne pas déléguer les ventes à l'union des coopératives, pour un manque de confiance, la crainte que les personnes ne soient pas compétentes. Mais le problème est que l'on ne pouvait pas en avoir la certitude. Maintenant on est dans une impasse.

On ne va pas aller s'encanailler avec l'union des coopératives

Que cherche-t-on, à se faire la guerre ?

Il faudrait mettre les commerciaux (de l'union des coopératives) par la fenêtre.

Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos.

On ne se dit pas les choses, mais on les pense ?

Si on se regroupe, les producteurs vont partir ailleurs dans un endroit sans avenir.

On n'a jamais parlé au sein du conseil d'administration des problèmes, mais on en parle entre producteurs.

Pourquoi on s'empêche, on évite, on contourne... ?

Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement ça me gênerait. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités.

Je crains que l'on en soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes.

Quand on en parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.

Je serai d'accord sur le principe. Mais après, ce sera sur les formalités que ce ne sera pas évident de ramener tout le monde.

Cette situation survit encore quelques années plus tard (encadré n°2), révélant que la cause profonde est à rechercher dans la situation du marché, pitoyable et calamiteuse pour les producteurs, qui s'est instituée depuis plusieurs décennies déjà, à l'échelle de la planète. Il faudrait en effet prendre conscience, plus encore en amont, du conflit entre l'éthique des politiques néolibérale et capitaliste, compte tenu de leur respect des paradigmes de l'économie politique orthodoxe, et l'éthique de l'économie coopérative, hétérodoxe à cet égard. À l'échelle mondiale, tous les producteurs, y compris dans les pays considérés comme plus compétitifs, sont dans la même situation économique de paupérisation. En France, l'éthique qui a été celle des Lois Pisani du début des années 1960 a disparu, quoique les producteurs aient pris en charge leur

part de fardeau selon les attendus de la Loi de 1962. L'organisation économique des producteurs était nécessaire, mais elle a été aussi un leurre, imposant toujours plus de concentrations économiques et financières, nonobstant l'organisation économique des producteurs dans des secteurs de productions qui, par le fait de cette concentration, se trouvent exposés à une concurrence mondialisée impitoyable et déloyale, y compris au sein de la Communauté Économique Européenne. En effet, la gouvernance économique et politique résulte de la théorie des avantages comparatifs des Nations, de sorte qu'au final, ce sont les producteurs qui contribuent aux marges du commerce et au maintien du pouvoir d'achat des consommateurs. Nos travaux aboutissaient à la conclusion qu'il ne leur reste qu'un solde lorsque les acteurs en aval se sont payés et ont pris leurs marges.

Or, cette politique coûte cher aux citoyens, puisque l'impôt doit redistribuer des aides compensatoires aux écarts de compétitivité, au titre de la régulation du marché, ces aides étant désormais converties au titre du soutien aux revenus et accessoirement au titre des politiques de protection de la nature. Quoi qu'il en soit, ces régulations sont décriées par les producteurs, qui préféreraient vivre dignement des revenus de leur travail d'une part, que la compétition économique soit loyale d'autre part. D'autre part, qu'y-a-t-il de commun entre un marché mondialisé et spéculatif des céréales et des oléagineux par exemple et le marché des fruits et des légumes ? Il n'y a strictement aucune convergence économique, tandis que les politiques européennes font converger tous les secteurs productifs selon les mêmes logiques, dénoncées comme déloyales dans leurs secteurs respectifs par les producteurs (fruits et légumes et produits de l'horticulture, produits de la mer, produits carnés...), qui soumettent le développement des entreprises à un modèle générique standard de développement économique et industriel qui ne tient pas compte des facteurs clés de succès propres aux métiers, ni de leur segmentation stratégique. Ils ne peuvent donc plus se défendre qu'en bordure de ces politiques, déplorant depuis des dizaines d'années de n'être maintenus en survie que par les aides économiques de la Politique Agricole Commune.

Ces cadres asphyxient les dérivations résiliogènes, dès lors que les entreprises n'ont plus pour seul horizon que la survie-développement, l'endettement... qui imposent des stratégies de résistance profonde. À l'origine, il faut se souvenir que les coopératives se sont créées pour sauvegarder une économie humaniste qui est celle du monde des entrepreneurs solidaires, socialement responsable, comprenant la nécessité de se défendre des impacts d'un développement inspiré par les règles de l'économie néo-libérale et capitaliste, cette vision n'étant évidemment pas celle des économies industrielles et commercialistes. Ils n'avaient nullement besoin de mettre en œuvre les dogmes modernes du management pensé essentiellement pour le développement du monde industriel pour cela. Désormais, il se trouve pensé pour le développement du monde numérique ! Les causes de ce développement étendu à l'échelle mondiale et

contesté menacent désormais la vie humaine et plus largement du vivant sur la planète.

Évidemment, au stade de dégradation de la situation économique alors atteint, étant confrontées à la crise économique de 2008 et à la réplique de 2011, la fusion des coopératives était de nouveau en question, car les coopératives devaient résoudre la problématique de la sous-activité, chronique pour certaines. Nous analysons cette situation dès l'étude de la demande d'intervention, nonobstant les termes du cahier des charges qui nous donnait son format, y compris sur le fond, celui-ci étant une exigence de soumission pour que les institutions publiques financent celle-ci. Nous avons toujours déploré à cet égard la confusion entre les buts de système et les buts de mission, et nous avons toujours proposé un cahier des charges d'intervention construit selon notre conscience.

Jusque-là, les coopératives trouvaient à réaliser des achats complémentaires importants, y compris entre elles, qui étaient mis à la masse, faisant l'objet d'une péréquation en comptabilité entre tous les producteurs. Ces achats contribuaient à la régulation du marché, s'agissant de produits périssables. Toutefois les opérations de régulation de l'activité se trouvaient déficitaires par rapport à leur valorisation au cours du marché. Le déficit commercial n'apparaissait donc pas dans les comptes, mais impactait à la baisse la rémunération de tous les producteurs. La comptabilité dissimulait une performance cachée à ce titre, mais elle dissimulait également des coûts cachés liés au traitement des produits, ce que les producteurs savaient fort bien. D'où leur méfiance pour un développement de l'organisation économique instituant une gouvernance technocratique des institutions productives. Déficit commercial et déficit économique se cumulaient donc.

Ce n'était là qu'une partie des coûts-performances cachés. Notre mission a permis de les calculer eu égard au déficit d'organisation économique et consécutivement de la stratégie mise en œuvre dans cette situation générale qui est imposée par le cadre des politiques économiques (*supra*) telle qu'elle s'impose *de facto* comme facteurs de contingence et dont il fallait tenir compte pour redresser la situation. Dans ce contexte général, à quelle condition était-il possible d'envisager la restauration de la performance et de la compétitivité ? Notre mission n'était pas éclairée par les cadres de l'analyse économique orthodoxe, mais par ceux du cadre de l'analyse socio-économique. Les dirigeants étaient sceptiques, mais en même temps curieux de découvrir leurs marges de manœuvre stratégique. Ils s'y reconnaissaient dans la manière de penser le développement.

Nous avons fait le choix d'entrer dans le diagnostic global par l'évaluation des coûts-performances cachés, autrement dit, d'intervenir dans le cadre d'une approche socio-économique compatible dans le paradigme d'une économie humaniste. Cette démarche s'est révélé être le bon choix pour envisager le

déploiement de l'intervention en transformation profonde, qui s'est trouvée être une intervention sur la transformation des structures mentales, du fonctionnement et de la gouvernance au sein du consortium des coopératives, ceci ouvrant la voie à la possibilité d'une fusion... Nous traitons dans cet article ce déploiement de l'intervention sur l'un des axes cliniques de la recherche articulant résilience, sublimation et, consécutivement, transformation.

L'intervention a piloté les travaux d'analyse diagnostique requis, l'élaboration du projet coopératif et son plan de mise en œuvre. Aucune mission n'était jamais allée aussi loin ; et, nous le soulignons, au regard de toutes les fusions dans le secteur, sachant que celles-ci étaient généralement soumises à la volonté de la banque et coordonnées principalement par les conseils de l'expertise comptable et financière de l'économie classique, puisque leur mission est requise. La définition des stratégies restait dès lors contingente. En préalable de l'intervention, nous avons remis à chaque membre du comité de pilotage de la mission (présidents et directeurs généraux des onze coopératives et de l'Union) un texte intitulé « *La plainte de la coopérative qui n'existait pas...* » ... qui était simplement proposé à leur lecture et nullement à débattre. Les dirigeants l'ont immédiatement compris. Ce cadre était destiné à mettre en place la fonction contenante du dispositif de l'intervention...

Quelque deux années plus tard, un accord de fusion s'est conclu, signant le terme de la mission et le commencement des travaux de la fusion... lorsque l'un des présidents d'une coopérative indépendante membre de l'Union, l'une des deux qui l'avaient quittée en 1995, et qui était favorable à la fusion, s'adressa à ses pairs pour leur dire qu'il s'agissait d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Toutefois, quelques mois plus tard, lors de l'Assemblée Générale annuelle, il fut déchu de sa qualité de président par une faction minoritaire bruyante au sein du conseil d'administration de sa coopérative⁹. Le directeur général démissionna. Homme de très haute qualité, il retrouva rapidement une situation de directeur de coopérative.

Les coopératives au sein de l'Union des Coopératives ont fusionné. Les coopératives restées indépendantes se sont constituées en frange concurrentielle. Une fusion globale aurait été économiquement souhaitable, mais trop compliquée. De toutes nos interventions dans ce secteur d'activité, un modèle en frange concurrentielle a toujours été préférable, préservant des différenciations et des identités clivées sur des spécificités identitaires et donc, quoiqu'illusoirement, sur des différences de productions comme artefact de la rivalité. Tandis que le président de l'Union voyait que la production fruitière dans le bassin de production aurait disparu à l'horizon des années 2025, celles-

⁹ NB : Le chercheur a déjà connu pareille situation par le passé, où il a fallu faire intervenir la Gendarmerie pour rétablir l'ordre.

ci prospèrent de nouveau, les travaux de la mise en œuvre de la fusion s'étant poursuivis quelques années durant.

Cependant, le cours de l'histoire humaine ne s'efface pas (encadré n° 2), puisqu'en 2013, il y avait encore des remous... La fusion a contribué, après 2013, à concentrer l'activité sur deux nouvelles usines, compte tenu de la nécessité réglementaire d'isoler les transformations pour la production certifiée en agriculture biologique. Depuis, l'Union des Coopératives a étendu son développement en reprenant en gestion d'autres coopératives dans d'autres bassins de productions. L'objectif proposé que la fusion contribue consécutivement à transformer les règles du marché a été atteint, ce qui était évidemment un but stratégique à atteindre...

Encadré n° 2 : Extrait de l'interview du président de l'Union des Coopératives

Source : Quotidien L'Indépendant, 27/02/2013

La coopérative veut montrer qu'elle a rémunéré ses producteurs comme ses concurrentes.

C'est sans hausser le ton que [REDACTED] a tenu à réagir dans le cadre des tensions qui opposent la structure qu'il préside à certains coopérateurs : "Tout d'abord je pense qu'il faut en finir avec ces allégations mensongères concernant les différentiels de prix entre stations. Une étude du centre d'économie rurale [REDACTED] démontre, à ce titre, que nous avons maintenu le même niveau de prix que nos concurrents. Nous sommes d'ailleurs prêts à ouvrir tous nos livres de comptes. Et allons demander à l'Etat de nommer un expert. Lequel pourra comparer les prix en toute indépendance".

Ce n'est pas un fait isolé

Une décision que l'arboriculteur de [REDACTED] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [REDACTED] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [REDACTED]. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les [REDACTED], même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

Toutes les structures manquent de produits

Concernant enfin la stratégie de l'entreprise qu'il préside, [REDACTED] se veut rassurant vis-à-vis de ses adhérents : "Nous venons de traverser une année très difficile avec 30 % de récolte en moins en salade, une perte de 95 % sur l'artichaut et de 50 % en abricot. Nous avons résisté là où d'autres auraient mis un genou à terre. Rappelons que notre actif net s'élève à 15 millions d'euros pour un chiffre d'affaires annuel de 40 millions. C'est un fait, toutes les structures manquent de produit. Alors soit nous nous concertons, soit nous allons chercher des apporteurs chez le voisin. En ce qui nous concerne, nous ne sommes pas hostiles à certains rapprochements à condition qu'ils tiennent compte des équilibres de chacun". Avec 400 producteurs et 2300 hectares, [REDACTED] est leader sur le marché départemental en abricot, avec une filière bio, toutes productions confondues, qui pourrait atteindre 4000 tonnes en fruits et 600 en légumes d'ici 2015.

LE DISCERNEMENT DANS LA RECHERCHE CLINIQUE POUR UNE MISE EN ŒUVRE EN SITUATION DE MANAGEMENT ET DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Ce qui apparaît dans cette situation est que les acteurs se sont enlisés des années durant dans un régime d'interactivité résiliogène (S. Tisseron, 2012) sans issue, car on ne peut pas dire qu'ils n'ont pas travaillé à chercher des solutions. Sur la longue durée, il est quasi impossible de sortir par soi-même de l'ambivalence stratégique. Sur le long terme, les relations entre les coopérateurs se sont envenimées. Les acteurs se sont dès lors enlisés dans des stratégies paradoxales. Aucun acteur n'avait la capacité à être acteur de la résilience, « tuteur de résilience » selon la formulation de S. Tisseron (2012), face aux crises économiques périodiques auxquelles le secteur est confronté. L'investissement consistait en maintenances de stratégies de résistances paradoxales, dans l'enveloppe des outils de gestion des « armes concurrentielles ». Il s'agissait de stratégies secondaires, consistant notamment à projeter l'action stratégique comme bataille sur la qualité du produit ; ceci n'avait aucun écho sur le marché puisque les distributeurs voulaient le produit de qualité française au prix du produit de la concurrence espagnole¹⁰ sans rétrocéder aux consommateurs ou/et aux producteurs aucune part de la marge spéculative ; pendant ce temps, toutefois, se débattaient largement les actions à envisager en transformation profonde, notamment la fusion des coopératives. L'intervention devait envisager de convertir l'organisation collective (l'institution) comme système résilient en instituant des conditions de la résilience individuelle et groupale. Mais pour le chercheur, la vraie question était : les sujets peuvent-ils passer en dérivation sublimatoire, seule modalité pour que l'énergie de transformation se libère ? Dans un régime de dérivations résiliogènes, les acteurs restent collés à leurs résistances. Dans un régime de dérivations sublimatoires, ils trouveront les vies de la transformation majorante.

Il s'agissait pour cela de convertir la désespérance en espérance, ce qui ne peut s'envisager que sur le chemin de la transformation concrète, condition de base pour réorienter le cheminement de la transformation, soit obtenir les dérivations¹¹. En premier lieu, il s'agissait d'être captif des dérivations résiliogènes et de les modéliser dans le corps d'hypothèses. À dessein, un vice-président radicalement opposé à la fusion des coopératives, se surprind à déclarer au chercheur, à propos du prix d'application au producteur : « *Si vous me dites que c'est 0,20 €/kg de mieux, je signe tout de suite* ». Notons qu'il est modeste sur son exigence, puisque l'écart de compétitivité à la concurrence espagnole est de 0,30 €/kg. Pour le pilotage de l'intervention, la modélisation d'hypothèses contribue à mettre au travail les acteurs de façon « à faire sauter les verrous ».

¹⁰ Cette situation de l'offre ne correspond pas à la demande des consommateurs. La conséquence est la perte de part de marché d'environ 5 % par an depuis une vingtaine d'années à l'époque.

¹¹ Concernant la formalisation à la connaissance : cf. le concept de « bifurcation » dans la théorie des catastrophes de R. Thom, les travaux de B. Virole et de E. C. Zeeman.

La dérivation résiliogène permet d'obtenir la coopération sur des bases timorées, rien de plus. Le travail coopératif dans le registre du travail dans les conjonctions d'opposés en conjonction constante, à savoir le travail de l'énantiose, permet ensuite de donner une « Forme » (au sens de la Gestalt – définie également comme une silhouette dans le cadre du structuralisme) et de mettre en perspective un projet concret. La silhouette est un outil de pilotage pour le chercheur qui observe sa transformation, à la manière de Monet qui peint les nénuphars. La métaphore de l'étang aux nénuphars fournit une gestalt pour tous les acteurs, dont le chercheur à partir de laquelle la « Forme » imprime un projet de transformation concret que chacun voit évoluer, qui est le socle stratégique de leur transformation. Chacun fournit en fait un projet spécifique qui converge progressivement vers un projet commun dès lors que les dérivations sublimatoires font leur travail de construction des invariants de transformations requis pour la coopération saine et loyale. Les acteurs travaillent dans leurs oppositions, ici considérées dans le donné du structuralisme, corrélatives d'une part (oppositions de convergences), disjonctive d'autre part (oppositions de spécificités et de différenciations). Les convergences ne sont jamais pures et parfaites et se conjuguent avec des spécificités, des différenciations. Les convergences sont par nature des corrélations. Notre recherche s'est attachée à remonter la construction du concept d'opposition dans le courant du structuralisme [travaux de N. Troubetzkoy et de R. Jakobson (note n° 23)].

Les dirigeants attachaient une grande importance aux oppositions de spécificités et de différenciations, ce qui selon toute apparence laissait à penser que le travail défendait des résistances, mais qui en fait contribuait à la construction du socle stratégique, tel que ce concept se définit dans l'approche socio-économique. Dans ce schéma de travail, les oppositions radicales de divergence se trouvent isolées, ce qui permet d'obtenir une figure de la « forme » ; elle se dissolvent d'elles-mêmes (sans tomber dans l'oubli...) et le cas échéant peuvent faire l'objet d'un travail particulier. Le chercheur y trouve le minerai qui oriente le travail de l'énantiose, en orientant son investigation dans le travail du point de vue des conjonctions d'opposés en conjonction constante [recherche des invariants de transformations en psychanalyse et travail dans la matrice des transformations (encadré n° 7)]. Sur la base de ce travail, on obtient du groupe un travail sur des dérivations sublimatoires. Car évidemment, sans un projet en proposant l'hypothèse d'un futur souhaité, il est probable que la fusion ne se serait pas faite.

L'Intervention Socio-Économique apparaissait comme une bonne méthode, pour entraîner une approche fondée sur le « travail de l'énantiose » (encadré n° 5), car elle permettait de proposer une représentation ontologique du projet, une « Forme » au sens de la Gestalt exerçant une fonction contenante de projection, construite par les acteurs eux-mêmes, mise en débat, sous l'égide d'un chercheur, que nous nommerons le chercheur-clinicien (matrice de

transformations : encadré n° 7) occupé pour ce qui le concerne à mettre en œuvre un dispositif clinique de travail, dénommé le « travail de l'énantiose ». Les acteurs étaient compétents et avaient les ressources pour effectuer ce travail en stratégie. Mais, il fallait débloquer la situation sur le plan organisationnel et sur le plan de la gouvernance stratégique.

Le « travail de l'énantiose » consiste à générer des « formes » (au sens de la Gestalt) de façon que le travail soit accueilli temporairement par le dispositif exerçant une fonction contenant. Il convient de passer par cette médiation pour un travail en transformation profonde, car les acteurs ne peuvent pas s'engager en toute connaissance de cause dans un travail analytique. Au mieux, leur prise de conscience n'accède qu'au caché non refoulé ni expulsé. Toutefois, l'expulsion du « self » est effective dans le cours de ce travail, libéré dans les discours, et révèle le non-pensé, que le chercheur peut appréhender dans l'analyse transférentielle (encadré n° 4) et mis au travail par le chercheur (encadré n° 7). La gestalt est un objet transformationnel (C. Bollas, 1989). La formalisation indique que cette approche, proposée aux membres du comité de pilotage, contribue à réaliser un travail de discernement sur les polarités des arguments contradictoires en conjonctions d'opposés. Toutefois, le chercheur ne doit pas observer dans les polarités, mais dans l'écart énantologique qui est le seul espace où il observera la stabilité des équilibres fournissant un repère pour les invariants de transformations recherchés (selon formalisation au corps d'hypothèses). Ce travail est assez long et nécessite d'y revenir constamment au cours de l'intervention.

Le comité de pilotage a été constitué comme dispositif de l'action horizontale relativement au dispositif « HORIVERT » à installer au cours de l'Intervention Socio-Économique. La transformation ne commence pas à l'issue du diagnostic, mais préalablement au diagnostic selon la méthode de l'Intervention Socio-Économique, et même lors de l'élaboration du cahier des charges de la mission. Cependant, concernant la posture du chercheur-clinicien, celle-ci alterne : une réunion sur deux, il est actif dans le pilotage du dispositif alors que dans le cas alternatif, il est passif et totalement silencieux pendant toute la durée de la réunion (toujours fixée pour une durée de 3 heures, avec 15 minutes de pause). La mise en œuvre du dispositif a été envisagée en différenciant les réunions au sein du comité de pilotage. À l'issue de la phase du diagnostic socio-économique, une réunion sur deux était consacrée au travail fourni en co-production par les membres du comité de pilotage, alternée avec une réunion durant laquelle le chercheur-clinicien adoptait une posture totalement silencieuse, consacrée à « écouter et entendre », ceci pendant près de deux années. Ces réunions alternatives étaient mises en œuvre après le rendu du diagnostic socio-économique proposé selon les modalités de l'Intervention Socio-Économique, à partir de la phase de transition introduisant au projet coopératif. Elles ne pouvaient pas être envisagées avant l'exposition à l'effemiroir. C'est seulement à partir de ce stade que les sujets peuvent sortir de la

répétition de la plainte et se projeter ensemble dans un projet de construction. Avant ce stade, ils sont en suspension, chacun exposant sa propre plainte, rebondissant sur la plainte de l'autre, structurant celle-ci dans un registre institutionnalisé.

Le miroir de la plainte occupait ainsi l'espace d'efficiencia de la transformation. Il constitue un support de l'objet transformationnel à ce titre, car il recèle le négatif du comportement humain. Il apparaît dès lors que la conversion ne s'opère pas dans les polarités, mais dans l'écart énantiologique, ceci en observant les variations diachronique et synchronique des opérations [cf. la fonction $f(x^3)$ (encadré n° 9)]. Cependant les tensions dans l'écart énantiologique engendrent peu ou prou un écartement de cet espace. La coopération impose une réduction de l'écartement (de l'écartèlement...), tandis qu'à l'inverse, les opérations activent la concurrence et ses dérivés. Un écartement minimal est à préserver, qui est celui nécessaire aux expressions des individualités (cf. oppositions de spécificités et de différenciations). Un écartement augmenté ou maximal signale les oppositions de divergences. L'observation dans l'effet miroir inversé caractérise à cet égard l'approche énantiologique. Sur le plan géométrique, le chercheur observe l'inverse des symétries. Cette observation permet de repérer la stabilité des équilibres dans l'écart énantiologique.

Concernant le « travail de l'énantiose » pour le chercheur-clinicien, au cours de sessions alternatives, la modalité de mise en œuvre propose six séquences ou phases de travail : Un travail d'incubation, un travail d'élucidation et de délibération, un travail d'élaboration, un travail de formalisation, un travail de transduction (G. Simondon, 2005) par une mise en situation, et un travail d'évaluation (encadré n° 7). Ce qui apparaît après-coup, c'est que, dans ces situations critiques à transformer, c'est la condition primordiale pour obtenir une réactualisation et une activation de la dérivation sublimatoire, concernant non seulement le chercheur-clinicien ([faire venir les idées latentes] (encadré n° 7), mais concernant aussi les membres du groupe, qui se comportent différemment au cours des réunions alternatives. Il n'y a rien à dire, ni à expliciter. La conversion du comportement vient naturellement au démarrage des réunions ; les membres du groupe se mettant au travail, respectueux des arguments des uns et des autres, heureux d'être au travail, toujours bien liés entre eux (chaînage dans les conjonctions d'opposés coordonnant la cohérence du dialogue), s'écoulant, comme s'ils comprenaient spontanément ce que le chercheur-clinicien attendait d'eux. Parfois interpellé, il ne répondait jamais...

Le cadre épistémologique du constructivisme générique (H. Savall et V. Zardet, 2004) était le référent de la recherche (encadré n° 3). Toutefois, au-delà de tout ce qui était verbalisé, faisant l'objet d'une prise de notes intégrales au cours des réunions où la posture du chercheur-clinicien était active sur le dispositif, l'intervenant avait à entendre le symbolique, la plainte articulant le sujet à ses objets artefactuels déposée par le « dire », ce qui ne pouvait s'obtenir que par

une posture d'écoute (flottante !) silencieuse durant les réunions alternatives (posture passive sur le dispositif). Le dispositif devait faire son travail tout seul en quelque sorte, le chercheur-clinicien, cependant, n'étant pas absent. En fait, ce qui apparaissait, c'est que le « travail de l'énantiose » faisait progressivement la place aux dérivations sublimatoires, le travail réalisé laissant à espérer. Si la plainte déposée sur l'intervenant scellait la cohésion sociale du groupe au sein du comité de pilotage durant la phase du diagnostic socio-économique, pendant ses sessions de travail, individuelle et collective, elle s'atténuait, faisait la place pour un travail portant sur les convergences et la valorisation de différences comme spécificités à conserver. Les acteurs trouvaient les conversions. Il apparaissait que le tableau (clinique) d'analyse des convergences et des spécificités proposées par la méthode de l'Intervention Socio-Économique se révélait adapté au recueil des énoncés en situation d'énonciation. Le chercheur-clinicien n'a eu à élaborer que quelques outils connexes (adapter le corps d'hypothèses pour le convertir en matrices de transformations (encadré n° 7) et élaborer le tableau clinique des incorporats (encadré n° 8). Les matrices de transformation sont mobilisées dans le cadre des médiations théoriques (cadre périphérique) pour pousser les investigations sur des problèmes. Elles ne sont pas destinées à une utilisation générale. Elles contribuent à la validation d'hypothèses pour des heuristiques nécessitant de transformer une pensée subjectale (connaissance propre au sujet) par un procédé d'interprétation, en pensée objectale.

Le traitement sur la thématique Résilience & Sublimation proposée pour cet article concerne les réunions alternatives de travail au sein du comité de pilotage réunissant les présidents et les directeurs des coopératives (22 personnes)¹². Les

¹² En amont de ces réunions, il était prévu, pour la collecte des données et l'analyse : 12 entretiens qualitatifs individuels sur les exploitations, d'une part auprès d'un échantillon représentatif de producteurs équilibré pour chaque coopérative, d'autre part auprès de l'encadrement au sein des coopératives ; 12 entretiens collectifs auprès des conseils d'administration de chaque coopérative ; 12 entretiens quantitatifs collectifs avec l'encadrement au sein des coopératives ; 6 réunions en groupe de travail au sein des coopératives exerçant la fonction commerciale pour elle-même, pour des coopératives satellites et parfois pour des producteurs indépendants (bureau du conseil d'administration, directeur et encadrement), auxquels s'ajoutaient donc les réunions du comité de pilotage de la mission réunissant les présidents et les directeurs des coopératives. Le travail au sein du comité de pilotage en réunions alternatives est intervenu ensuite. Ce travail imposait la confiance envers le chercheur. Le contrat psychologique de la mission stipulait que le chercheur devait être « un coffre-fort » relativement aux informations qu'il aurait à connaître sur chaque coopérative. Cette règle a été positive pour le travail du chercheur puisqu'il a bien fallu procéder dans ce cadre. Les dirigeants ont desserré ce cadre ensuite au cours des sessions de travail groupal.

L'analyse socio-économique a fait ressortir que les coûts et performances cachés au titre du déficit imputable à la stratégie collective représentaient en moyenne 0,43 €/unité d'œuvre (Kg), soit environ 50 % du prix d'application au producteur (son chiffre d'affaires sur l'exploitation), pour la seule thématique du déficit de stratégie corporative et d'organisation collective. Ce montant mesure l'entropie historique accumulée depuis une trentaine d'année environ, la question de la fusion ayant préoccupé les dirigeants depuis le début des années 1980. Un vice-président opposé à la fusion me déclare ainsi : « si vous me donnez 0,20 € [€/kg] de mieux, je signe

séances de travail bimensuelles du comité de pilotage, en dehors des périodes estivales de récolte, étaient de trois heures. Soulignons qu'en dehors des séances, le retour à la coopérative ou sur l'exploitation était celui de la confrontation à la réalité de la situation de gestion en situation de crise, laissant des traumatismes assimilables à une situation de guerre. Le chercheur-clinicien souligne le grand courage de ces hommes et femmes de caractère.

Encadré n° 3 : Principes fondamentaux de l'épistémologie de l'ISEOR

Principe de la contingence générique

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995 : 495 ; 2004 : 387).

Principe de l'interactivité cognitive

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995 : 499 ; 2004 : 221).

Principe de l'intersubjectivité contradictoire

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur ces spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation aboutit à créer une certaine intersubjectivité, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

LA DIMENSION ENANTIOLOGIQUE dans le champ de la méthode et du dispositif du « travail de l'énanthiose » apparaît en articulant en conjonction d'opposés les deux variables de la dérivation résiliogène et de la dérivation sublimatoire. La dérivation sublimatoire ne peut intervenir tant que la dérivation résiliogène n'a pas effectué son travail. Ces deux variables de modalités contribuent au pilotage de la transformation dans le cadre clinique de la Recherche-Intervention d'essence socio-économique articulé lui-même sur deux incorporats positionnés au cadre périphérique de la recherche : l'énanthologie des transformations et la transformation envisagée dans un espace hodologique (Bonnet D., 2007, 2014, 2017) – ceci pour autant que le travail d'élucidation s'est bien passé et que l'intervenant a bien saisi ce qui se joue en dessous du « dire ». De ce qui se joue au cours des séances de travail, les acteurs ne peuvent saisir que des impressions, qu'ils connaissent bien néanmoins car il s'agit de répétitions sur lesquelles ils s'opposent, dont ils

tout de suite ». Un président de coopérative, qui n'est pas reconnu comme exemplaire dans la gestion sur son exploitation, nie cependant l'existence de coûts cachés car son directeur gère très bien la coopérative ; « il n'y a pas de coûts cachés chez nous » indique-t-il..., ceux-ci étant pourtant détaillés rubrique par rubrique dans le document du diagnostic socio-économique, qu'il examine dans le même temps. Le président de l'Union lui expliquera... cela faisait partie du travail...

découvrent l'évolution dans le cours du cheminement du travail, leur transformation les conduisant à se dire ce qu'ils ont à se dire et qu'ils ne sont jamais parvenus à se dire par eux-mêmes, pour reprendre ce qu'ils se sont soumis à eux-mêmes et qui traçait la convention de travail implicite.

Ensuite, concernant les présidents, ils se connaissent aussi très bien entre eux, étant allé parfois à l'école ensemble et courtoisé les mêmes filles¹³. Après quelques réglages au début, cette convention a toujours été respectée. Elle était un moment de décharge émotionnelle et de satisfaction. Cette décharge contribuait à modifier les contenus des échanges et du travail. Elle permettait notamment l'avancement dans le travail d'élucidation pour le chercheur-clinicien. Car si nous représentons le cycle en six séquences (*supra*), en fait les phases restent toujours imbriquées, dès lors que le cadre épistémologique est conçu pour travailler en boucles rétroactives. Les rétroactions sont nécessaires pour valider les hypothèses. Le travail se déroule dans la temporalité propre au cadre du dispositif. C'est quand le travail passe de la dérivation résiliogène à la dérivation sublimatoire que les choses se déboulent, notamment lors de la phase de travail au cours de laquelle les acteurs ont à construire le projet coopératif. Le passage de l'individuel au collectif s'est installé. L'enveloppe¹⁴ de travail et les contenus ont complètement changé. Il y a toujours de la résistance, qui porte sur de nouveaux contenus, sur lesquels le travail d'élucidation est à poursuivre. Toutefois, la libération faisait retour sur la fraternité des coopérateurs¹⁵, ce qui facilitait le travail, scellée symboliquement par la création des coopératives après la seconde guerre mondiale. Nous mobilisons le concept des transmutations transférentielles, mais le matériel du chercheur-clinicien en clinique peut se référer à d'autres concepts, par exemple le concept de

¹³ Informations fournies à trois reprises au cours d'entretiens individuels indépendants les uns des autres. Le président déchu (*supra*), mais aussi le plus performant quant à ses résultats économiques, y compris durant cette période de crise, ni envié, ni méprisé – il était aussi le président de l'Association Nationale des Producteurs de Fruits - « a épousé la plus belle fille du département », fût-il-indiqué au chercheur... ou encore « il ne se déplaçait qu'à moto » ...

¹⁴ Cf. la référence au « moi-peau » chez D. Anzieu (1974). La relation entre le dehors et le dedans caractérise l'une des modalités de l'écart énantologique (*infra*) en les spécifiant dans l'espace hodologique [espace du vécu (*infra*)]. Il s'agit d'un concept paramétrique, sans contenu a priori. Le chercheur-clinicien en catalogue toutes les modalités au fur et à mesure du cheminement et les investit pour sa recherche.

¹⁵ Soulignons néanmoins qu'une des coopératives indépendantes membres fondatrices de l'Union des Coopératives, qui l'avait quitté en 1995 en raison d'un désaccord profond sur la concentration de l'arbitrage des régulations commerciales au sein de l'Union, opposant deux tendances, l'une favorable à la concentration, l'autre notoirement défavorable. Cette coopérative, représentée par son président au début des sessions de travail, un directeur étant en cours de recrutement, l'a été ensuite uniquement par son nouveau directeur, ce qui fracturait le pacte symbiotique que les sessions de travail scellaient. Cette situation mettait en difficulté les coopératives indépendantes membres du consortium. Si nous signalons ce point, c'est qu'il apparaissait que ce n'était pas sur les arguments objectaux de la stratégie, de l'organisation, de la gouvernance et du management que le travail devait se porter. La mission devait porter sur ce qui scellait le destin des hommes et des femmes entre eux.

« résonance » (cf. les travaux de S.H. Foulkes), puisque le travail proposé institue de la résonance inconsciente¹⁶.

Sur le plan méthodologique, le cadre épistémologique du constructivisme générique intègre concepts et méthodes en vue de formaliser le dispositif [cf. approche qualimétrique (H. Savall et V. Zardet, 2004)], ce qui lui confère sa caractéristique clinique. Les incorporats méthodologiques sont mobilisés, d'une part dans le noyau central du design de la recherche pour ce qui relève de l'Intervention Socio-Économique, d'autre part dans un cadre périphérique de médiations théoriques (G. Chazal, 2004) que nous avons instituées pour les incorporats d'investigation clinique relevant des apports d'autres cadres disciplinaires compatibles (encadré n° 8).

Au sein d'un groupe, de ce qui se joue dans le cours des transmutations transférentielles lors des sessions de travail, le chercheur-clinicien ne peut en connaître que ce qui est déposé à son égard, de manière dissociée, sur lesquelles il réalise sa propre analyse (travail réflexif, auto-analyse). La clinique proposée est une clinique de l'intervention en transformations des structures mentales du fonctionnement de l'organisation et de son management, visant la conduite du changement et le pilotage de la transformation. Relativement à un travail individualisé en vis-à-vis, l'expérimentation de la singularité en situation de travail groupal a été déclinée en mobilisant les concepts de dérivation résiliogène et de dérivation sublimatoire fournissant des contenus actionnables, auxquels le chercheur-clinicien peut accéder pour saisir des contenus de la substruction du « dire ». Nous considérons que la taille limite du groupe ne doit pas excéder une trentaine de personnes. Certaines approches de travail en résonance inconsciente l'étendent à une centaine de personnes.

LA TRANSFORMATION n'est envisageable que dans la production par les acteurs d'une ontologie conférant une « forme » au projet et c'est cette représentation commune qui soutient l'adhésion, puisque celle-ci est soutenue elle-même par la circulation des dérivations transférentielles au sein du groupe. Cette esquisse s'appuie sur l'acceptation du « transfert dissocié » (J. Oury, 1998) (encadré n° 4) qui nous est apparue comme étant la mieux adaptée pour des situations où le *travail de transfert* se réalise en intersubjectivité dissymétrique nécessitant un travail, d'une part dans le registre des pensées latentes (cf. *supra* : L'énoncé amené par le président d'une coopérative : qu'il s'agissait d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*»), d'autre part, dont le seul repère est la satisfaction tirée de ce travail groupal signalant que les membres ont été en résonance. C'est, en tout état de cause, le transfert qui articule la transformation, mais en focalisant sur la transformation des temporalités pour dériver de l'emprise à la relation d'objet perverse, bien placer la transformation dans le vécu des individus, ce qui a

¹⁶ NB : Relativement aux travaux de S. H. Foulkes, nous n'avons pas envisagé qu'une situation de crise donnait lieu à de la résonance fantasmatique.

conduit à valider l'hypothèse d'un travail dans l'espace hodologique (Bonnet D., 2007). La conduite d'un projet de transformation profonde requiert une compétence en analyse, car le chercheur-clinicien doit lui-même articuler une forme de contre-transfert induite par le travail dans le dispositif groupal, le chercheur-clinicien n'étant donc jamais neutre. Par analogie au « choc culturel » désignant la catharsis chez H. Savall et V. Zardet (2004), nous nous référons à l'acceptation du contre-transfert culturel chez G. Devereux (1951). La position est celle conférée par la posture relative à la suspension du jugement (*époché*). Engager cette forme du contre-transfert impose une suspension systématique (automatique) du jugement pour faire la place à un processus d'incubation et d'élucidation (encadré n° 7). La suspension est normalement résolue par l'investissement accompli par le chercheur-clinicien, qui fournit les contenus plausibles consignés à la matrice de transformations (encadré n° 7), valant prise de position à l'issue du travail de l'énantiose auquel se soumet pour lui-même le chercheur-clinicien, comme forme du contre-transfert en situation d'intersubjectivité contradictoire, que nous rapprochons de l'acceptation du contre-transfert culturel (*Ibid.*, Devereux, 1951). La posture est articulée à une éthique doxastique, ne serait-ce que parce que les contenus informationnels sont tenus du dire de l'autre, d'au moins un autre au sein du groupe, sujet à ses croyances, ou plus exactement d'un régime d'altérité dénégative institué par le système des croyances morbigènes. Néanmoins, le chercheur-clinicien doit intégrer comme condition le « transfert multifocal » (J. Place, 2004) en contraposition au « transfert dissocié ». C'est de cette seule façon, à l'aune de cette conceptualisation, qu'il le reçoit et peut procéder à son analyse, en logique énantilogique.

Nonobstant les controverses entre courants de la psychanalyse, ce sont des incorporats intéressants et mobilisables en clinique de l'intervention groupale et institutionnelle. C'est le transfert, latent à la connaissance pour le chercheur-clinicien, promulgué par le dispositif clinique de l'Intervention Socio-Économique qui circule au sein du groupe, qui soutient le cadre de la dérivation transférentielle intersubjective, d'essence contradictoire, dans le cours des six séquences de travail : Le travail d'incubation, le travail d'élucidation et de délibération, le travail d'élaboration, le travail de formalisation, le travail de transduction pour lequel nous nous référons aux travaux de G. Simondon, (2005) par une mise en situation et un travail d'évaluation. Ce travail des acteurs contribue à dessiller les structures doxiques des discours (Bonnet D. 2020) qui entravent la libre circulation des dérivations transférentielles articulant les opérations de la transformation dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. Ce qui est le plus souvent en cause, concernant le fonctionnement et le management des organisations, est la perversion de la relation d'objet que nous avons considérée sous le sous-thème du « transfert » - qu'est-ce qui est transféré, qui est objet du transfert, entre la part du subjectivable et de l'objectivable, dont la conversion de la relation au sujet en relation d'objet est une perversion - relativement aux temporalités dans

le corps d'hypothèses de notre recherche ? Ceci est la source de la production des dysfonctionnements et des coûts-performances cachés. Or, cet objet du transfert est un point totalement aveugle de la connaissance objective en management.

Encadré n° 4 : Le transfert dissocié ou multiréférentiel ¹⁷

« ... Ce que j'ai appelé il y a bien longtemps le " transfert dissocié ", c'est une hypothèse, cela veut dire qu'il y a du transfert éclaté qui peut se manifester, non pas uniquement sur le thérapeute qui va les voir une fois par semaine, mais qui va pouvoir se manifester toute la semaine, entre les séances, comme on dit. Et d'ailleurs c'est une chose tout à fait banale, même en dehors des traitements des psychotiques : on sait bien que pour quelqu'un qui va en analyse, tout ne se passe pas dans la séance... » ... « Alors pourquoi est-ce que je rappelle cela ? C'est pour dire qu'en fin de compte, pour qu'il puisse y avoir des multi-investissements, il faut des points de " référentiabilité " multiples. Et cela ne nécessite pas simplement un certain espace, cela nécessite une possibilité que les gens puissent, non pas accéder à tel ou tel point (ce n'est pas un jeu de piste !), mais circuler, marcher, découvrir, rencontrer des espaces ou des personnes différents. À l'inverse, à certains moments, j'ai vu arriver à La Borde des gens dans des ambulances qui étaient ficelés, garrottés sur des brancards, venant d'établissements que je ne citerai pas... ». Source : Oury J. (1998), *Extrait d'une conférence prononcée à Tours en mai 1998, pour la journée d'étude " Espaces " de l'Association de Recherche Clinique du premier secteur (A) de psychiatrie d'Indre et Loire.*

La recherche, lorsqu'elle mobilise une approche clinique d'intention analytique, procède par tâtonnements et travail d'après-coup de la part du chercheur-clinicien, par heuristiques posées au corps d'hypothèses (encadré n° 7), car il faut écrire pour fixer des points d'étapes et d'avancement. Il faut un temps long au chercheur-clinicien pour décanter. La question du transfert m'a été occasionnellement posée, pour laquelle ma réponse restait en suspension, ainsi que pour des suggestions de publication. Concernant par exemple le rapport entre le changement et la transformation, l'élucidation impose de préciser le positionnement de la transformation dans le champ notionnel du transfert et des transmutations. Or cette précision ne peut pas être apportée par un positionnement de la pensée à partir de l'un quelconque des positionnements respectifs des *épistémès* courantes du management. Le *design* courant de la recherche dans le champ de la conduite du changement porte des conceptions radicalement opposées relativement à la transformation, qui assimile (étonnamment) changement et transformation. Or la transformation comme paradigme (*épistème* imparfaite) impliquerait de considérer qu'il y a de la transformation partout et que la transformation est la substruction du changement. Autrement dit, de la justifier comme ontologie opératoire (Bonnet D., 2012, 2014), comme le laisserait à penser la notion d'énergie de transformation. La difficulté alors est d'en spécifier le substantif pour ne pas en perdre des désignations spécifiques ou différentielles : la transformation de

¹⁷ Citons à cet égard les trois lieux d'exercice de la psychothérapie institutionnelle : La clinique de Laborde (J. Oury) [www.cliniquedelaborde.com/la-clinique.html], La clinique Saint-Alban (Fr. Tosquelles) [[Accueil - Centre Hospitalier François Tosquelles, EPSM de Lozère \(epsm-lozere.fr\)](http://Accueil - Centre Hospitalier François Tosquelles, EPSM de Lozère (epsm-lozere.fr))], et la clinique de la Chesnaie (C. Jeangirard) [[Bienvenue sur le site de la Chesnaie | Clinique de Chailles - La Chesnaie](#)].

quoi ? Et sur ce plan, le chercheur-clinicien se heurte au conflit des disciplines, particulièrement en Psychanalyse & Management. Le management parle de la transformation sans la définir exactement, en la confondant avec le changement (présenté comme synonyme !), ou en proposant des pseudo-définitions l'assimilant au changement radical... qui au fond n'a de radical que sa brutalité.

La notion de changement transformateur n'est pas plus éclairante puisqu'elle postule qu'il y aurait des changements qui ne seraient pas transformateurs ! Or l'un et l'autre ne parlent pas de la même chose, et à bien des égards n'ont que des rapports sémantiques et lexicaux factuels les associant à un mouvement. Sur le plan conceptuel, le changement et la transformation sont bien distincts et relèvent de leur théorisation propre. Notre recherche révèle une théorie de la transformation incorporée à l'Intervention Socio-Économique (ISE). Enfin il doit être judicieusement justifié également relativement au positionnement, dans une *épistémè* du structuralisme particulièrement, puisque la transformation concerne toujours les états et les configurations, y compris ceux ou celles des opérations, à savoir des invariants de transformations (Bonnet D., 2012, 2017) dans la mesure où certaines notions, de système, d'appareil... sont équivoques sans cette précision. Ce que nous éclairons ci-après et qui est de toute première importance pour comprendre la transformation. Enfin, elle doit être spécifiée dans le cadre du constructivisme puisque la transformation engendre une construction, pour lequel la recherche se réfère alors au concept de « structure » plutôt qu'à celui de « forme », réservé pour un usage afférant au cadre du structuralisme. Le cadre du constructivisme apparaît ainsi à la croisée des courants de pensée du structuralisme européen et du constructivisme génétique. Le positivisme n'est plus qu'une doctrine depuis les années 1970, désuète et obsolète dans la majorité des disciplines, et qui n'a même plus sa place aux monuments historiques des épistémologies du futur, sauf en sciences de gestion et en management, tout comme le béhaviorisme et ses dérivés l'Organizational Behavior, le comportement organisationnel.

Une transformation compose une morphogénèse. Si nous pouvons dire qu'en psychanalyse, la transformation renvoie au destin pulsionnel, notamment à sa poussée et à sa spécificité, que peut en dire le management s'il considère que la transformation et le changement sont commutatifs ? Par définition, la transformation selon une progression (*infra*) est associative, mais n'a jamais commutative. La transformation est régie par une loi de progression par quotient composant la transformation, les variables de celle-ci n'étant pas toujours majorantes, voire pouvant ne pas être actionnées ou ne plus l'être. C'est le cas notamment lorsqu'il s'agit de convertir les dysfonctionnements, certaines variables étant convertibles tandis que d'autres toxiques sont à supprimer. Dès lors, sur cette seule base, changement et transformation sont bien distincts. Le changement est une production de la transformation. L'un et l'autre ne se situent pas au même niveau d'échelle logique et les confondre est à ce titre commettre une erreur de type logique. Les connaissances scientifiques

concernant l'une ne valent pas pour l'autre. De même que les polarités ne s'opposent pas nécessairement par leur valence, mais peuvent s'opposer par leurs spécificités, leurs différences, leurs diversités... C'est pourquoi les conjonctions d'opposés en conjonction constante doivent être entendues dans leur signification en rapport avec les oppositions corrélatives et/ou disjonctives. Un système de transformation est toujours multifactoriel sur ce plan. La recherche doit identifier les invariants de transformations significatifs, dont l'invariant de transformations pilotes. Dans cette mission, il est apparu que la conversion des coûts-performances cachés désignait l'invariant de transformation pilote. Dans notre recherche (Bonnet D., 2011), nous avons identifié qu'il suffisait de caractériser sept variables. Pour la théorie des catastrophes (R. Thom, 1972), quatre singularités suffisent.

Les variables d'une règle (équation, loi de composition, invariant de transformations...) sont liées entre-elles, ce qui élimine le problème de la controverse à propos du tiers-exclu. Il y a toujours un tiers-inclus, la règle ou son représentant, par exemple le dispositif. Lorsqu'une variable ou une valeur de variable de la règle se délie (cf. *Infra* > Progression), si la variable est conservée, c'est pour être remplacée par une autre valeur (encadré n° 5). La variable est en soi importante, mais la valeur de la variable l'est aussi puisque la loi de composition est posée comme une progression par quotient. Elle ne peut pas être une progression arithmétique ni géométrique. Il ne peut pas manquer une bonne valeur qui soit importante ; si la bonne variable manque ou si elle ne produit pas la bonne valeur, la règle de composition génère un déficit d'efficacité ; mais il peut y en avoir une au moins qui soit déficiente, défectueuse ou toxique, qui dès lors explique non seulement un déficit d'efficacité, mais un dysfonctionnement. S'il se trouve qu'une variable est défectueuse (cadre du déficit d'efficacité) et a été remplacée par une autre variable pour la même valeur, il y a bien changement, mais pas transformation pour cette variable (exemple : glissement d'incompétence). L'introduction d'une nouvelle variable, la suppression d'une variable ou son remplacement en raison de la soustraction d'une variable, ou encore, la modification de la valeur d'une variable ou l'ajout d'une variable, aboutissent à une nouvelle règle, dont les variables doivent être liées (Bonnet D., 2011). Il y a changement et transformation, mais ils ne sont toujours pas commutatifs. Le pilotage de la transformation doit les maintenir liées et efficaces. C'est probablement leur positionnement respectif comme signifiés qui engendre leur rapport analogique et les assimile comme comparaison plutôt que comme métaphore.

Consécutivement, la recherche définit trois catégories de transformation :

- La transformation ordinale, si la modification de la valeur d'une ou plusieurs variables entraînent un changement de place dans l'équation de la progression par quotient, visant à améliorer l'efficacité, les variables étant les bonnes, mais leur équilibre devant être optimisée en situation

continue (cf. le concept de la Qualité Intégrale chez H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004). Cette transformation signifie que le dispositif est le bon.

- La transformation majorante. Cette transformation n'est possible que si le socle stratégique (que nous pouvons apparenter au système de transformations chez J. Piaget) permet de réaliser tous les apprentissages requis, ainsi que produire les connaissances nécessaires pour obtenir une transformation consécutive de l'apprentissage par l'expérience. Le socle stratégique est celui du dispositif. Il est le bon, mais sur le plan de l'apprentissage par l'expérience – et nous pouvons à cet égard nous référer au concept de W. R. Bion - il doit produire de la connaissance générique. C'est ce que propose le cadre épistémologique du constructivisme générique (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004). C'est d'ailleurs cette modalité de connaissance que la matrice des transformations de W. R. Bion fournit pour connaître les transformations.
- La transformation converse, si le signe d'une ou plusieurs variables entraîne une conversion de la fonction. Ce cas est tout particulièrement celui de la conversion des coûts-performances cachés. Cette transformation engendre une métamorphose. Il s'agit d'une transformation catastrophique au sens de W. R. Bion ou de R. Thom.

Nous observons que l'Intervention Socio-Économique propose ces trois niveaux logiques de transformations. Nos résultats de recherche, avec les incorporats de l'énantologie et de l'hodologie, notamment, consolident ce cadre en périphérie pour le pilotage de transformations imposant des transformations profondes des comportements organisationnels et consécutivement des structures mentales du fonctionnement des organisations. C'est cette recherche qui a ouvert l'opportunité d'étudier le rapport entre la résistance et la résilience puis, avec cet article, de rendre compte de l'étude du rapport entre la résilience et la sublimation. Cette recherche ouvre le cadre de « l'énantologie des transformations hodologiques d'invariants », que l'on peut appeler plus simplement « la transformation des invariants organisationnels ». Les invariants ont eux-mêmes leurs propres niveaux d'échelles logiques. Les invariants au travail dans le dispositif sont les invariants de transformations, que l'on appelle plus simplement les opérations (Bonnet D., 2007), formalisables (exemple : la fonction $f(x^3)$). Nos recherches se poursuivent sur la fonction quadratique.

Nous avons calculé qu'il suffisait de connaître sept facteurs primordiaux, caractérisant effectivement les bonnes variables d'invariants de transformations, car les facteurs de contingence sont transfinis. Il n'y a pas besoin de toutes les connaître (R. Thom, 1972 ; S.T. Vassilie-Lemeny, 1990). En physique moderne, la précision est toujours une précision approchée, asymptote et transfinie. Pour le pilotage de la démarche, il suffit de la modéliser. Évidemment, dans les systèmes fermés, cela est facile. C'est beaucoup plus compliqué dans des

systèmes ouverts. Il y a évidemment un écart énantiologique dans leur rapport. Le calcul doit cependant permettre de spécifier les conditions d'arrêt de l'observation d'une récursion sur des invariants de transformations dès lors que l'observation est quasi-stabilisée et valide un résultat de recherche. C'était la difficulté pour K. Lewin, qui procédait par l'observation d'états quasi-stationnaires (soit des transitions). Ces recherches restaient donc descriptives des états, considérés comme autant de transitions. Le mouvement était saisi par les tensions. La modélisation est fournie par le « champ de forces » (réduction vectorielle de la dynamique quasi-stationnaire des états). Le concept de l'espace hodologique a été abandonné, bien qu'il mît en perspective une théorie du champ (P. Kaufmann, 1968).

Aussi, la définition lexicale et sémantique légitimant une relation commutative entre changement et transformation n'est pas valide. Notre recherche démontre la transformation des invariants, tandis que le changement ne rend compte que d'une permanence qui les conserve. L'un est l'autre sont en conjonctions constantes d'opposés, synchroniques et diachroniques (cf. la matrice HORIVERT chez H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004) et c'est cette conjonction constante d'opposés que W. R. Bion (1982) a appelé « transformations ». W. R. Bion (1982) a bien pris la précaution de situer sa recherche dans la bonne catégorie des types logiques, à savoir la transformation dans le groupe des transformations en psychanalyse (cf. les classes dans le registre des types logiques).

Et si déjà pour la psychanalyse, la connaissance de la sublimation et de son étayage est loin d'être aboutie, quelle est la valeur de la connaissance en management concernant la transformation si celle-ci est de nature incestuelle ? Toute connaissance du rapport entre changement et transformation impose d'en ouvrir le plan de la dièdre. Le changement n'est pas un signifié du signifiant de la transformation. Tout au plus, dans l'état de nos recherches, peut-on dire que « la transformation est ce qui gît. Le changement est ce qui surgit » (Bonnet D., 2022), ce qui est évidemment sommaire. Autrement dit, le changement ne dit pas tout... voire relève du symptôme. Il n'y a aucune charnière au champ de leur étayage, sinon que celui de leur synonymie sémantique et lexicale, et ce d'autant plus que leur objet respectif n'est pas saisi par la connaissance, étant peu ou prou la même chose. Il y a là l'institution d'une servitude épistémologique si changement et transformation sont considérés comme synonymes sur le plan de leur élaboration conceptuelle. Aussi, nous posons que « Conduire le changement, c'est construire des transformations » (Bonnet D., 2022).

Ce qui est le plus courant, c'est que la sublimation ne succombe pas complètement au refoulement (J. Laplanche, 1980 : 109). Sur ce plan, les processus du changement relevant de l'opérationnel ne sont pas ceux de la transformation relevant de l'opérateur. Il y a donc deux théorisations distinctes à envisager, explicitant les points de correspondance. Relativement à la

connaissance, J. Laplanche (1980 :101) indique que la pulsion du savoir est ce qui surgit de la sublimation de l'emprise, et qu'à ce titre, elle à voir avec l'emprise sado-masochiste. Le management peut-il entendre cela ? Dans notre recherche, elle apparaît dans l'écart énantiologique ; le changement apparaît comme l'inverse dans la dynamique de la transformation (ce qui gît en période N_0) du champ de la sublimation ; ne serait-ce qu'à peine surgi, il va s'agir de le stabiliser (en stabilisant la dérivation résiliogène) au cours d'une phase préparatoire, de façon à envisager l'adaptation des nouveaux comportements attendus en vue de corriger les dysfonctionnements, convertir les coûts-performances cachés, installer le bon fonctionnement et le bon management dans l'organisation, installer leur reproduction et leur conservation car ce qui gît dans l'infrastructure subséquente en N_1 , N_2 , N_n n'est pas que désirable... et revient sitôt le changement institué. Ce qui n'est pas piloté est toujours là et revient inéluctablement. La régulation des dysfonctionnements est inopérante. Il faut toujours convertir les dysfonctionnements. C'est d'ailleurs ce que nous montre la conversion des coûts-performances cachés, qui est quant à elle une transformation et non un changement, qui entraîne une morphogenèse, que nous avons formalisé comme fonction cubique $f(x^3)$ (qui pour des raisons pédagogiques ne représente que la modulation quasi-stationnaire de la conversion). Il s'agit d'une fonction flottante, arrimée à son pilotage, que nous formalisons au moyen d'une progression par quotient. La progression est une fonction $y = (f(x))$ composée de $[x]$ variables caractérisant chacune un invariant de transformation dont la valeur est pondérée par une puissance $[1/x]$ en déterminant son poids, qui peut être positive ou négative, et par conséquent détermine aussi son ordre dans la cardinalité de la numérosité.

Ces variables sont liées et peuvent être déliées par le pilotage de la transformation. Leur liaison définit la loi de composition. Sa progression définit le coefficient $[R]$ caractéristique du taux de majoration de la progression (cf. transformation majorante chez J. Piaget). Chaque loi de composition $[L_n]$ est un sous ensemble ou classe de transformations contenant toutes les combinaisons de transformations potentielles, actionnées, ou actionnables sous conditions, parmi lesquelles celles qui sont à sélectionner pour obtenir un résultat souhaité... et ordonner le pilotage subséquent. On voit bien dès lors pourquoi la transformation est toujours flottante, mobile et peut prendre différentes valeurs en fonction des situations endogènes ou hétéronomes, y compris quasi-instantanément (ex. changement d'humeur...); de même, l'invariant de transformations est actionnable pour piloter la transformation, puisque la transformation est représentée par toutes les valeurs possible de ses sous-ensembles dans sa catégorie logique, soit une infinité de lois de composition possible que nous formalisons par l'équation de la progression par quotient. Cette perspective de recherche a été éclairée par nos premiers résultats publiés dans (Bonnet. D. 2011) dans la *Revue Recherche en Sciences de Gestion* n° 83. La représentation dans les catégories logiques est conceptualisée par la matrice

de transformations de W. R Bion (1982) et par la matrice des combinaisons apparentées dans la théorie des catégories chez J. Piaget.

Cet ensemble des combinaisons constitue la structure au sens de la Gestalt, qui est toujours perçue inconsciemment et figure dans la substruction de la connaissance et du savoir, mais que nous désignerons comme substructure. Sa perception est de l'ordre du registre de l'inconscient. Ce qui est perçu est le représentant de sa forme mathématique (évidemment ignorée en l'absence de connaissance en mathématique), caractérisant donc une information. C'est cette information qui intéresse désormais l'Intelligence Artificielle. L'équation de la progression en fournit une image. En science du langage, le référentiel théorique dit de l'*analyticité* qui peut être choisi est celui de R. Carnap¹⁸. J. Lacan ne s'y est pas trompé dès cette même époque en indiquant que l'inconscient est structuré comme un langage. L'IA veut le traduire en langage artificiel. Ce référentiel de l'*analyticité* définit la notion précise de théorie en logique, car en logique, selon R. Carnap, une théorie doit pouvoir être axiomatisée. Cette axiomatisation a ses limites (cf. les limites connues concernant leurs usages au nom des apports des sciences de la logique et en Intelligence Artificielle). C'est cette axiomatisation qui permet de faire le pont entre les axiomes respectifs en mathématiques de l'action et en physique [quantique]. On démontre à ce titre qu'une transformation n'est pas commutative, car une conversion n'est jamais rétroactive à elle-même.

Ainsi, changement et transformation ne sont pas commutatifs (*infra*), c'est-à-dire que la progression représentant la loi de composition ne sera jamais la même dans un système ouvert de transformations. Changement et transformation sont donc deux notions bien distinctes. Elles ne sont pas non plus synonymes sur le plan conceptuel, quand bien-même elles sont tenues pour synonymes sur le plan lexical. Examinés également dans le cadre du référentiel de R. Carnap, changement et transformation n'appartiennent pas au même registre de classe dans la théorie des ensembles. Les règles de composition sont combinatoires dans la relation entre les sous-ensembles composant un niveau logique supérieur (méta-cadre en psychanalyse par exemple), ce que n'ont pas montré les travaux de B. Russell et A.N. Whitehead, laissant à penser que la transformation dans la relation est bloquée à ce niveau logique supérieur délimitant la classe. C'est toujours un sujet d'étude pour les mathématiciens. Il y a, là aussi, un écart énantologique. C'est-à-dire que l'infra-cadre et le méta-cadre sont toujours plus englobants que les classes de cadres

¹⁸ Nous nous référons en l'espèce aux travaux en linguistique de Rudolf Carnap, au regard de tous les travaux de cette époque dans le courant de l'empirisme logique, car ses conceptualisations ont été envisagées dans l'espace phénoménologique du vécu. Quant aux controverses auxquelles les travaux de tous les auteurs de ce courant ont donné lieu, R. Carnap pour sa part a tempéré sa position à partir des années 1930 après la parution de *La construction logique du monde* (R. Carnap, 1928). Sans doute, les psychanalystes pourraient partager (un peu !) la position de R. Carnap sur les discours philosophiques qui dissolvent la pensée d'une partie de ses contenus latents.

proposées en science du management, qui définissent des permanences de l'espace des structures. La psychanalyse investit ces espaces. C'est comme si une feuille de papier n'avait qu'une face, tandis qu'elle a bien une face verso opposée et complémentaire à la fois. Nous levons ce paradoxe avec le concept de l'espace hodologique qui est celui de la mobilité des opérations de la transformation (Bonnet D., 2007) corrélatives des fonctions à l'œuvre (ex. la fonction de conversion (encadré n° 9 – Annexe n° 1).

La représentation de la fonction est à ce titre celle du schème groupal de signification (Bonnet D., 2012, 2014) que nous avons proposé, limité à sept variables, ce qui est suffisant si ces sept variables expliquent bien la transformation, puisque le chercheur-clinicien ne peut pas scanner en continu dans sa substruction la transformation organisationnelle, stratégique..., ni même celle des individus. Elle peut être approchée par la « fonction du Pli » dans la théorie des catastrophes de R. Thom (1984). Pour R. Thom, quatre singularités sont suffisantes en morphogenèse. Le changement et la transformation sont bien distinctes l'une de l'autre ; à ce titre, une régulation de dysfonctionnements n'engendre pas une transformation ortho-fonctionnelle. La transformation est son propre négatif, ne serait que parce qu'elle progresse toujours à partir d'un antécédant opératoire. Elle a son propre négatif. Elle est autonome. Elle n'appartient pas au même niveau logique¹⁹ de connaissance que

¹⁹ Niveau logique (cf. Travaux de B. Russell) : Toujours préciser l'attribut du substantif. Les niveaux logiques sont des niveaux de la connaissance (registre de *l'abs-trait*) (*infra* : S. T. Vassilie-Lemeny (1990). Dans le champ du *con-cret*, l'opérateur est toujours multifactoriel, mais il est aussi toujours « unaire » et intègre tous les facteurs en conjonctions d'opposés en équilibration [endogène (homéostasie, hétérostasie), et une régulation (hétéronomie)] des rapports entre les facteurs en conjonctions d'opposés, dont certains sont convergents mais plus ou moins puissants, et d'autres divergents mais plus ou moins puissants également. L'objet, l'espace et la temporalité sont intégrés et cette intégration définit elle-même un niveau logique distinct. Les facteurs sont toujours singuliers et différenciés. Les invariants calculent des niveaux logiques. Dans notre recherche, nous avons identifié des invariants de spécificités, par exemple. Il n'y a jamais de résultante(s) dans le registre du *con-cret*. Le calcul d'une résultante relève du registre de *l'abs-trait*. Le niveau opératoire est donc difficile à connaître et à observer en raison de cette complexité, sauf à recourir aux observations par la médiation théorique (G. Chazal, 2004) référées aux connaissances de la physique et des mathématiques. Le système de transformations opératoire est un « complexe ». On ne peut connaître que des invariants, attendu qu'il faut là également préciser l'attribut du substantif (invariant de structures, invariant de transformations, leur désignation étant non limitative, susceptible de relever de la création de connaissances ...), en précisant le niveau logique de l'observation et de référence de la connaissance, ainsi que l'*épistème* de référence. Nos recherches ne critiquent pas l'intention scientifique des *épistèmes* en leur principe, mais surtout leur usabilité. Les courants du positivisme, largement mobilisés par la recherche en management, ont proposé des connaissances actionnables à cet égard, mais sujettes à caution, tant sur le plan axiologique (éthique) que téléologique (buts) puisque les deux registres se transforment l'un dans l'autre. Très souvent par exemple, les buts de système sont privilégiés sur les buts de mission ; c'est le cas pour le classement des revues en management. Dès lors, la connaissance produite à la base ne permet pas de traiter les problèmes. La science fait application à cet égard du principe de réfutabilité... mais l'usabilité des théories et des méthodes institue des croyances et des certitudes... mobilisées au nom de la science. Finalement, la science produit des dogmes et du scientisme chez l'utilisateur de la connaissance, le chercheur lui-même. La

le changement. Elle doit être théorisée distinctement. Elle est une progression qui se déploie de place en place en place (transduction chez G. Simondon, 2005). Elle est « trans. » d'elle-même. En ce sens, la progression peut être celle de son négatif ; en tout cas, elle est éminemment sujette de cette progression du négatif, notamment lorsque le fonctionnement de l'organisation et son management ont installé de l'entropie historique. La progression est déterminée par un coefficient « R » calculant la progression majorante²⁰, laquelle n'est donc

complexité de la connaissance au niveau logique de *l'abs-trait* et sa validité vient précisément de son fractionnement, de sa spécialisation (par exemple disciplinaire), qui au mieux ne peut être que pseudo-systémique. Ce n'est pas la différenciation qui est en cause, car la différenciation est immanente dans la transformation et d'ailleurs son essence. Elle lui est consubstantielle. Il y a donc là des espaces que nous dénommons écart énantologique (note n° 14 pour leur désignation en tant que paramétrique). Et quels qu'ils soient, c'est dans ces espaces qu'il faut observer la transformation.

²⁰ Cf. la correspondance que nous pouvons établir avec la « transformation majorante » chez J. Piaget (Bonnet D., 2016). Nous écrivions dans notre mémoire HDR (Bonnet D., 2017 : 91) : Partant du théorème de Zorn (cf. Lemme de Zorn, 1935 ; Kuratowski, 1922), nous posons que pour toute transformation, il existe un majorant qui optimise le processus de la transformation. Ce majorant définit notre invariant pilote de transformations. C'est une structure d'opérations qui optimise la construction de la prise de forme des structures formelles (cf. états et configurations). Dès lors, le processus satisfait au principe qu'il doit exister des parties ordonnées pour que le théorème de Zorn soit applicable. Nous appliquons ce principe à l'observation du processus de la synchronisation (Bonnet D., 2016). Nous écrivions également dans « Bonnet D. (2017) » : Nous pouvons aussi l'appliquer au principe de la performance. Celle-ci ne peut s'améliorer que si le processus de la transformation est majorant, dans une limite transfinie, par rapport à un référentiel. Elle est la suivante : il peut toujours se trouver que la majoration ne fonctionne pas correctement, ce qui est le cas général au sein des organisations, du fait que le travail de la majoration ne s'accomplit pas (cf. notre référence au travail du négatif).

Soit le fonctionnement de l'organisation et son management dégradent alors le processus. Le cas général démontré par la théorie socio-économique des organisations est celui du déficit de pilotage (Savall et Zardet, 1995 : 395). Le Management Socio-Économique définit les variables actives de la fonction vitale de pilotage (énergie, coopération, instrumentation, toilettage, synchronisation, SIOFHIS). En première approximation de l'amélioration de la performance socio-économique, le pilotage doit traiter les facteurs limitants, à savoir les dysfonctionnements évalués par les coûts-performances cachés. Au-delà, il faut établir une balance économique du coût et de la profitabilité des transformations (cf. efficacité de la transformation) afin de piloter efficacement (cf. approche qualimétrique de la qualité intégrale).

Soit la demande de performance ou de synchronisation excède la limite possible, celle du rythme chrono-biologique du fonctionnement humain, autant d'ailleurs que celui des machines. Vouloir pousser les limites sans discernement sur l'impact transformationnel, c'est toujours engendrer des dysfonctionnements et des coûts-performances cachés. Dans tous ces cas génériques, le processus de la transformation fabrique des coûts et des performances cachés. Il en fabrique toujours, car le processus de la transformation n'est jamais optimisé. Mais il peut être saturé, assez rapidement d'ailleurs, c'est pourquoi il faut toujours le piloter. L'évolution du processus est vérifiable et démontrée en énergétique (entropie, négentropie), si nous nous référons aux théories auxquelles le management a parfois recours. La limite est la saturation. Celle-ci conduit à la régression, à l'involution ou à la destruction. Le processus de la transformation est créatif et innovant s'il est majorant. Il peut donc être aussi négatif, ce que nous montre la fonction cubique (encadré n° 9) dont l'axe vertical caractérise une rupture et un basculement dans l'écart énantologique. La conversion est toujours glissante. La négativité est néanmoins instructive. Sa valeur est inéluctablement positive en même temps que négative, puisque son potentiel doit

pas une constante de celui qui le précède (la constance n'est unique que dans une progression dite arithmétique), qui détermine le suivant, certes une induction, mais pondérée, étant déterminée à chaque étape de la progression de l'opération par la quantité d'entropie qui la fait circuler. « R » est une constante paramétrique qui représente le coefficient de la progression par quotient. Elle représente la valeur dans le méta-cadre de l'espace hodologique. La progression peu ou prou majorante est celle du produit des quotients, parmi lesquels il peut y avoir des quotients négatifs – donc une transformation peut engendrer une involution. Le quotient est toujours une puissance positive ou négative. C'est cette qualité de progression que nous observons, qui a ses propriétés propres, spécifiant une transformation majorante peu ou prou (cf. *supra* la notion de progression par quotient de variables transfinies), qui calcule un écart énantiologique. « R » a sa propre équation dans l'opération cachée, décomposable en « rq^n », « q » étant le coefficient de pondération. Soit $R = rq^n$. C'est le coefficient primordial de l'efficacité de la transformation si l'on veut comprendre le résultat de l'opération de transformation. Cette efficacité est en fait modulée par le travail du négatif, ce que nous avons désigné comme le négatif du comportement humain, mais qui se rapporte au négatif en général, soit au négatif de l'actant dès lors que le vécu de l'humain est toujours incorporé à un dispositif de travail (organisation, procédures comprenant des machines). Si l'humain est déficient, le dispositif ou la « machine²¹ » le sont aussi corrélativement. Ce coefficient calcul l'écart énantiologique, c'est-à-dire en quelque sorte l'efficacité de la transformation. Et cet écart règle l'efficacité de la transformation, dont l'efficacité qualimétrique dans l'approche éponyme. Dans l'approche socio-économique, il mesure l'écart de conversion des coûts-performances cachés. Il est donc l'écart de points à points dans la fonction cubique $f(x^3)$ caractéristique de cette conversion, représentée dans une modalité quasi-stationnaire, entre son négatif caractéristique d'un dysfonctionnement et

toujours exister, selon donc ce que la transformation active, et selon la valeur des variables de l'opération impactée par le travail du négatif. La fonction $f(x^3)$ représente cette double face. C'est pourquoi nous la référençons dans l'écart énantiologique, car la conversion s'opère dans les conjonctions d'opposés entre le positif et le négatif dans le champ des tensions. Ce qui limite la valeur de la fonction « rq^n » et corrélativement la valeur de la progression majorante (champ de la faisabilité et des possibles en puissance), donc également de la transformation majorante. La « machine », sur ce plan pour autant qu'elle ne connaît pas de dysfonctionnements, serait plus performante, à sa limite toutefois. Il serait bienvenu de mesurer la réalité de sa performance, ne serait-ce que sur le plan de la gestion du temps, ce temps occupé à la gestion du temps étant en fait un temps à comptabiliser comme coûts-performances cachés (Bonnet D., Saint-Léger G., 2015). Consécutivement à ce qui précède, nous définissons aussi la transformation comme une topique. Nous démontrons ainsi la compatibilité de nos travaux dans la topique Psychanalyse & Management. Nous démontrons également que la transformation est toujours une transformation d'invariants, parce que ces invariants sont des invariants de transformations (Bonnet D., 2017 : 93). Et s'il n'y a pas de transformation majorante apparente pour une catégorie de transformations quasi-stationnaires, il est bien démontré qu'il faut piloter la transformation en mettant en œuvre un processus de synchronisation majorante. La synchronisation majorante est traitée à la section 3.33 dans notre mémoire HDR.

²¹ À dessein l'Intelligence Artificielle » désormais incorporée à tous les dispositifs.

sa valence positive pour une valeur de restauration d'un ortho-fonctionnement. Relativement au montant calculé (*infra*), concernant le déficit imputable à l'action collective (champ de la gouvernance, de l'organisation collective et de la stratégie), 0,17 €/kg représentent l'écart énantologique qui sera converti par la fusion, le solde à concurrence au moins de l'écart de compétitivité de 0,30 €/kg avec la concurrence étalon (production espagnole), par le plan marketing mobile sur cinq années, soit 0,13 €/kg. Les budgets ont été évalués en conséquence des investissements à envisager. Le total des conversions et des investissements est synthétisé à la balance économique. Il reste un solde de 0,13 €/kg disponible, à convertir dès lors que la fusion sera effective et en ouvrira la faisabilité. Il était suggéré que la conversion de cette quotité disponible contribue à dégager des marges de financement pour la création d'une station de conditionnement réservée au conditionnement des produits sous certification « Agriculture Biologique » (obligation légale), cette création étant par ailleurs assujettie au développement des productions conséquentes en production sur les exploitations.

Notons que ce coefficient de transformation évalue et calcule le négatif du comportement humain dans l'approche qualimétrique. Il n'en spécifie pas une norme, cette spécification ne pouvant relever que de la perversité. Ce résultat nous a conduit à définir des incorporats eux-mêmes paramétriques. La transformation lemmatise ce coefficient qui est donc invisible. C'est ce caché que la psychanalyse doit aller chercher... Ce qui est en jeu, c'est le rapport énantologique entre le visible et l'invisible, comme il est en jeu dans tous rapports, c'est-à-dire dans tous liens qui lient ou délient. L'efficacité de la transformation dépend de ce nouage et dénouage des facteurs. Dans notre recherche, nous avons pressenti qu'il suffisait de connaître sept facteurs primordiaux (Bonnet D., 2011). Pour R. Thom (1990), quatre suffisent. D'aucun ne peut voir les transmutations transférentielles et pourtant elles existent, et c'est pour cela qu'il y a de la communication humaine, de la subjectivité, de l'intersubjectivité.

Toutefois, cette observation questionne le raisonnement de la logique et de la rationalité prétendument scientifique. La rationalité considérée comme objet primordial dans la transformation dissimule un mécanisme de défense, ce qui conduit à la promulguer comme répétition supposée adéquate. Elle apparaît dès lors comme une contrainte morbide (castratrice, dit-on également). Ce que l'on découvre également est que la transformation ne répond pas au principe d'induction, qui est un axiome des mathématiques, relevant donc de *l'abs-trait*. Les conjonctions d'opposés infèrent des rétractions (travail du négatif) qui modulent la progression de l'invariant de transformations. Nous démontrons que les invariants se transforment, alors que tout le monde pense que les invariants ne varient pas et que c'est même écrit dans le dictionnaire. Pour le comprendre, il faut réarticuler les notions d'espace (géométrie) et de temps (arithmétique), relativement à la transformation de l'objet. La conduite du

changement, en sciences de gestion, fait bien du calcul, mais pas celui qui infère une autre logique qui est celle de la transformation, laquelle est atemporelle. Nous sommes donc conduits à retenir l'hypothèse d'une progression par quotient, dont la temporalité est celle de son rythme chrono-biologique. Sur le plan de la méthode, cette découverte est survenue en pondérant les hypothèses au corps d'hypothèses (encadré n° 7) au cours du travail d'incubation et d'élucidation. Ensuite, il suffisait de formaliser « $R = rq^n$ ». La recherche montre comment les médiations théoriques fonctionnent. Et l'on voit bien comment la transformation sera différente selon qu'elle s'ancre dans les « dérivations résiliogènes » ou dans les « dérivations sublimatoires ».

La transformation « transmue » les « formes »²² et les « structures »²³ concernant ses propres opérations, puis consécutivement, concernant les états et les

²² “Formes” : Au sens des totalités respectives (Gestalt = Silhouette), qui se forment, se déforment, progressent, régressent... se transforment.

²³ Concernant la construction des structures : rappelons que la notion de structure a été fondée à l'origine par l'école pragoise du structuralisme (notamment par les travaux de N. Troubetzkoy et de R. Jakobson) qui met en avant le concept d'opposition au centre du structuralisme et les lois internes qui en découlent. Ce courant de recherche a inspiré les travaux de l'école de Berlin (K. Koffka, K. Lewin), mais aussi de l'école genevoise (F. de Saussure) et ultérieurement bien d'autres chercheurs parmi lesquels J. Piaget et F. Perroux. En remontant ce courant relativement à son historicité, la définition posée et étayée par les travaux de ces chercheurs successifs est celle qui trouve son origine dans les travaux d'Aristote (J. Goldsmith et B. Laks, 2021 : 805) et concernent donc l'étude des relations d'oppositions. La critique a cependant porté sur les limites de la perspective saussurienne à propos des rapports dichotomiques, certes raccordés au diachronique par Saussure, dans le cadre de la logique et particulièrement des universaux (si... alors...) qui n'allait pas assez loin. Cette critique a été posée notamment par R. Jakobson, à la suite des travaux de N. Troubetzkoy.

Nos travaux, avec le concept de l'écart énantologique, apportent une avancée,

- D'une part en redéfinissant l'espace dans une totalité qui est celle de l'espace hodologique car il n'y a aucune raison de scinder l'espace entre l'interne et l'externe qui est lui-même une totalité dans la transformation, à savoir son espace d'efficience. L'espace est un incorporat de la « Structure » et de la « Forme » selon le paradigme de référence. L'espace d'efficience de la transformation est cet espace désigné par l'écart énantologique dans lequel se construisent les équilibrations entre les polarités généralement considérées comme binaires mais en fait le plus souvent multifactorielles, qu'elles fussent convergentes ou spécifiques [cf. grille de convergences et de spécificités chez H. Savall et V. Zardet, 2004 – que nous rapprochons de la grille des oppositions distinctives de N. Troubetzkoy (cf. J. Goldsmith et B. Laks, 2021 : 977)] qui est donc le lieu de la construction des lois internes,
- D'autre part parce que les lois internes (les lois de composition chez J. Piaget... les invariants souples chez H. Savall et V. Zardet, 2004) se construisent dans le système des oppositions et que c'est cette transformation dans l'écart énantologique qui définit les compositions desquelles émergent la structure et sa dynamique, soit également son équilibration. Selon cette perspective, il n'existe que des lois endogènes, en opposition peu ou prou dans leur système de transformations respectif. Cette opposition est le creuset de la conflictualité. La notion de lois externes ne permet pas de percevoir les rapports effectifs entre les équilibrations qui se trouvent d'office déliées et exclues comme étrangères dans la construction des équilibrations.

configurations. Pour chaque niveau logique des structures, infra-micro-mésomacro-méta, toujours articulées et liées sur le plan opératoire (registre du *concret*), elle transmue l'information représentée par ses conversions de langage. Il y a évidemment un écart énantiologique entre les langages naturels et les langages artificiels. Ils s'opposent clairement dans cet espace d'efficacité, car ils se contrarient en puissance. Par exemple, la puissance du rythme divise la diversité en la spécialisant. Composer la diversité impose de déplacer la puissance sur cette composition, soit de réduire le rythme.

Dans le registre de la transformation numérique, la digitalisation du travail humain pose à cet égard de nouveaux problèmes pratiquement incommensurables en management dès lors que la digitalisation a été imposée ; ces problèmes sont pourtant bien connus en ingénierie industrielle, quand ils conduisent à confier le travail humain à la machine plutôt que d'améliorer les conditions du travail humain. Dès lors la consommation même se trouve industrialisée. L'économie se prive de toutes les autres alternatives de développement. Elle produit des performances cachées impressionnantes. Elle coûte très cher en développement technologique, coût qui n'est curieusement pas considéré comme inflationniste. Or, restaurer le travail humain conduirait à convertir ces performances cachées et on remarquerait dès lors que le déficit consécutif des performances cachées est un coût caché. L'investissement technologique produit également des coûts cachés, qui ne sont jamais traités par les analyses de rentabilité des investissements, en sus des coûts sociaux ou/et des coûts cachés consécutifs des dysfonctionnements d'usage (Bonnet D. et Saint-Léger G., 2015). Il est étonnant que l'intelligence humaine ne le prenne

Soulignons également que les invariants (de transformations qui produisent les opérations), quand bien même ils sont distinctifs sur le plan diachronique et/ou synchronique, ont ou conservent des propriétés en commun, conjonctives ou disjonctives. Les invariants de transformations sont donc le plus souvent équipollents et corrélatifs. Selon que la transformation recherche la coopération ou la concurrence, le travail sur une série d'invariants de transformations portera sur les propriétés conjonctives ou disjonctives, attendu que la majoration des uns par rapport aux autres est relative. Cette forme relative concerne la conversion des coûts-performances cachés. Une majoration peut être absolue ou relative, dans ce second cas, elle est consécutive de la variation opposée de l'une par rapport à l'autre, dans un rapport qui n'est pas nécessairement proportionnel. Dans l'approche socio-économique, le rapport de phase est donné par la balance économique évaluant l'opportunité et la faisabilité des conversions. Dès lors la connaissance de la transformation doit envisager celle de la connaissance des différents types d'oppositions qui structurent les invariants de transformations de façon à déplacer les équilibres... selon les buts recherchés. L'équipollence détermine les fonctions et leurs valeurs respectives. Elle détermine donc également la valeur et la mesure dans l'écart énantiologique, soit le lieu exact de l'équilibration des fonctions.

L'écart énantiologique permet de souligner que c'est l'espace qui est le socle de la transformation et que c'est dans cet espace que s'opère les calculs opératoires définissant les opérations. C'est le siège de l'opérateur, sous toutes ses formes de représentations de la connaissance, donc y compris le symbolique et la genèse de la pensée. C'est aussi le siège des régulations de dysfonctionnements et de la production des coûts-performances cachés. Aussi, une théorie de la transformation ne peut se fonder que dans cet espace opératoire que nous définissons comme l'espace hodologique des transformations énantiologiques (Bonnet D., 2014, 2017, 2019).

pas en considération. Sur le long terme, très probablement, il apparaîtra que la balance économique est négative pour la transformation numérique et que celle-ci a conduit à détruire de la valeur. Cela est déjà mesurable pour la gestion du temps (*Ibid.*, 2015), si d'aucuns veulent bien étudier ce sujet, et plus encore envisager des études sérieuses en ce qui concerne la profitabilité des investissements. La transformation numérique, devenue l'épine dorsale du développement économique et sociétal, serait à questionner sur la valeur culturelle effective des transformations englobantes qu'elle impose.

Les opérations sont toujours transversales aux niveaux logiques qu'elles traversent de part et d'autre. Ce n'est pas le cas du changement, qui peut rester localisé. La totalité propre de la transformation est une ontologie. Elle rend compte de la métamorphose qui, de la même manière que le changement, le transfert, la transmutation, n'en est qu'une catégorie. Celle-ci est caractéristique d'une modalité de connaissance de l'information, selon le niveau logique auquel sont rapportés l'affect, l'émotion, le cognitif (connaissance, savoir), le conatif... (*infra*: axiome de la théorie des classes) ou la structure dans le cas de la morphogenèse. Nous réservons l'acception de la transmutation à une transformation²⁴ dans le registre du transfert (topique de l'instance de l'inconscient). Pour chaque changement de catégorie, il y a un écart énantologique, consécutif d'une traduction d'un langage en un autre, propre à chacun des systèmes d'informations qui se succèdent. Ceci se fait en établissant des correspondances (progression, évolution, adaptation) vers lequel cette catégorie régresse (travail du négatif, involution), parmi lesquels elle s'origine. Selon la formulation de J. Lacan, en effet : « l'inconscient est un langage » qui donc rend compte d'une information et d'un état propre de son traitement mnésique (conservation, permanence), ou encore d'un « réel » (J. Lacan), du fantasme freudien installant un imaginaire, un état de conscience hétéronome dans sa relation à une réalité entre le dedans et le dehors de la psyché, mais ne constituant néanmoins qu'un seul espace hodologique dès lors qu'il n'y a aucune coupure dans le *con-cret*, mais de simples bifurcations caractérisant la construction peu ou prou homogène des transformations.

Ces bifurcations dessinent la trajectoire du vécu. La connaissance de la transformation impose d'incorporer le temps et l'espace, quand bien-même la transformation est, en son essence, atemporelle. L'espace-temps et ses opérations sont unaires en leur dehors. La transformation n'est pas généralisée. Elle est toujours différenciée et transductive dans son espace d'efficience. Elle est transductive et de modalité transfinie ; la puissance est toujours celle du continu (cf. le *con-cret*). Nous nous référons à l'axiome de E. Zermelo et A. Franekel ou à sa version dite de la théorie des classes de von Neumann-Bernay-Gödel, car en management, on travaille toujours sur des collections d'objets circonscrits et contextualisés. Qu'importe le niveau logique constituant la

²⁴ C'est cette "Forme" de l'information, que W. R. Bion (1965, 1979, 1982) traite dans son paradigme analytique de la transformation, qui en caractérise une *épistémè*.

source dans l'échelle des structures, qui est toujours un espace hodologique. Dans l'espace hodologique, une classe quelconque appartient toujours à une méta-classe ou en psychanalyse à un méta-cadre. Nous posons ainsi que l'espace hodologique est la catégorie spatiale de l'espace d'efficacité de la transformation.

La connaissance est unaire car elle n'opère que sur ses catégories d'espace d'efficacité propre à ses opérations, celles-ci correspondant à des états de l'information [cf. l'allagmatique chez G. Simondon (2005)]. Elle opère sur des suites d'opérations, en conjonction d'opposés des opérations : selon que les unes progressent, les autres régressent. Mais il y a des transformations à tous les étages, coexistantes en leur domaine propre. Toute coupure relève de *l'abs-trait*, du cognitif ou du conatif. L'émotion est toujours raccordée au *con-cret*, même si elle est discontinue en ses variations, elle est toujours une fonction continue. Chaque niveau logique a ses propres références concernant les catégories d'invariants, ce qui permet de modéliser la transformation pour chacun des niveaux logiques. Ainsi, chez W. R. Bion (1965, 1979, 1982), les niveaux logiques de la protopensée et de la pensée sont distincts, car ils définissent des abstractions. La transformation s'inscrit dans une économie informationnelle, avec son appareillage à chaque niveau logique des structures, cet appareillage étant constitutif d'un système de transformations rendant compte d'un mouvement dans son propre espace d'efficacité (Bonnet D., 2015). Or cet espace d'efficacité est totalement biaisé si seules les modalités traitées par le langage artificiel (code informatique de programmation par exemple, algorithme) sont prises en compte ; les limites technologiques des langages artificiels introduisent en effet de nombreux biais cognitifs, de sorte que les connaissances sont spéculatives. L'heure est désormais à l'Intelligence Artificielle, ce qui implique plus encore que la transformation par et avec la « machine » est non humaine. De quoi la « machine » est-elle consciente ? Elle dispose d'un savoir mis en mémoire, mais ce savoir ne la rend pas pour autant intelligente. L'intelligence sollicite la réflexivité. La « machine » ne la sollicite pas, pas plus qu'elle ne sollicite la subjectivité ou l'intersubjectivité. Le pourra-t-elle un jour ? Stephen Hawking indiquait craindre le pire à cet égard si la machine pouvait se passer de l'homme...

La réflexivité n'est pas la récursivité (cf. travaux de K. Gödel) cependant, qui n'instruit que des procédures de calcul, en non de pensée, celle-ci fût-elle réduite à une pensée et à une connaissance dites objectives. Certes, la « machine » produit et produira plus encore des transformations de codes. À l'heure de la transformation numérique, qui est désormais requise pour toute transformation, qu'y pourra « l'IA », même si l'on met en avant la nouvelle théorie de l'information intégrée et sa nouvelle invention, un « pouvoir causal intrinsèque », qui vient ringardiser l'approche en vogue de « l'apprentissage profond », et qui la rendrait consciente ? Il s'agit là d'un retour aux *épistémès* postulant que toute inférence mentale logique soit indépendante de toute

subjectivité, qu'aucune intuition ne soit plus nécessaire (J. Goldsmith et B. Laks, 2021 : 668). Or, cette démarche, doit-on le souligner, vise toujours, plus de deux siècles après sa formulation, le bon et le mauvais démon humain, qu'il faut donc soustraire comme sujet de l'inconscient. L'inconscient, ainsi, n'existe pas pour les *épistémès* courantes ou à tout le moins elles veulent l'ignorer, ne pas le connaître. Avec « PIA », toute évolution et tout avenir sont promulgués sans ambiguïté. L'humain sera asservi. C'est une façon en effet d'échapper au déterminisme de l'inconscient, mais ceci pour soumettre le démon humain au déterminisme de la « machine ».

L'option retenue à l'origine de ces *épistémès* était celle de l'évènement probabiliste non réductible (radical, sans aucun contraire ni opposition...) qui envisageait déjà au XIXème siècle que le sujet ne soit plus dépendant d'aucune forme de volonté humaine. Cette perspective expose et met en conflit deux courants convergents, le transhumanisme (occidental) et le messianisme (oriental), qui ne sont que deux formulations d'une même invariance à analyser dans leur contraposition. Elles sont les déterminants historiques de « guerres froides » et désormais de guerre(s) mondiale(s). Le concept de la « transformation numérique » illustre ainsi une dérive à cet égard, contribuant à installer le pouvoir de la « machine », attendu que la « machine » du futur concerne désormais bien plus que le corps, mais également le cerveau humain. Paradoxalement, ce qui s'impose est le mauvais génie humain que la pseudo-science veut convertir. Les idéologies politiques qui se combattent se révèlent souvent être en miroir l'une de l'autre.

C'est donc qu'il y a toujours des résidus de transformations qui succombent au refoulement, et qu'il y a toujours une inhibition fondamentale de la dérivation résiliogène, transductive au niveau sociétal. Concernant ces résidus qui s'opposent le plus souvent en raison de leur négativité, source de résistance, l'humain pourrait bien apparaître comme source de résilience (encadré n° 5) au travers du retour du refoulé. Celui-ci en aura bien besoin pour se défendre contre la « machine » s'il se trouve marginalisé. Ce qui est à observer est la transformation de l'objet intégré dans l'espace-temps, à savoir contextualisée, qui relève d'une clinique de l'intervention (Bonnet D., 2017).

Concernant le cas CCA, nous avons posé au corps d'hypothèses prescriptives que « la dérivation sublimatoire » ne peut intervenir tant que la dérivation résiliogène « n'a pas fait son travail » - et nous pourrions ajouter, pour actualiser le corps d'hypothèses, tant que la dérivation sublimatoire, que la qualité intégrale du management et du fonctionnement comme dérivation primordiale, c'est-à-dire à partir de laquelle l'ontologie de la transformation est transductive, n'ont pas pris le relai. Il s'agit alors, comme l'a suggéré J. Laplanche (1980 : 117), de faire dériver la sublimation. Dans le contexte de notre recherche, il s'agissait de faire dériver la résilience vers la sublimation. A contrario, c'est que dans la conversion (en Total Quality Management), particulièrement dans le cadre de l'application des *designs* de la conduite du changement, la « dérivation

résiliogène » n'est pas transformative ». Les méthodes radicales sont violentes. Le Management Socio-Économique (MASE) ferait donc bien mieux dériver la « dérivation résiliogène », ce qui crée de la cohésion groupale et sociale. Ce qui différencie le Management Socio-Économique des autres managements, est que le MASE est un management de transformation culturelle. L'épistémologie du constructivisme générique est sans doute la seule innovation qui a vu le jour dans le champ du management.

Relativement aux *épistémès* courantes en management, la transformation selon cette approche proposée, qui l'envisage dans son corpus théorique propre, pouvait-elle être compatible dans le champ notionnel du constructivisme générique ? Notre recherche a examiné cette question. La réponse proposée est celle du champ notionnel de l'épistémologie, qui est compatible avec le champ notionnel de la topique intégrée à l'espace d'efficacité de la transformation (*supra* : espace hodologique). Consécutivement, notre recherche propose des concepts paramétriques dans le champ Psychanalyse & Management (encadré n° 7 et n° 8). Cette option méthodologique a été celle W. R. Bion (1965, 1979 ; 1982), permettant d'ouvrir le dialogue avec les disciplines des sciences humaines et sociales, des mathématiques, de la physique, que nous avons structuré dans le cadre périphérique du design de la recherche avec la méthode des médiations théoriques (G. Chazal, 2004). Le dialogue interdisciplinaire ou transdisciplinaire est institué dans le cadre périphérique au noyau du constructivisme générique et de l'Intervention Socio-Économique. Nos résultats de recherche ne sont pas supposés valides pour tout autre cadre. Mais si la psychanalyse freudienne a été pensée par S. Freud comme ouverte au dialogue avec les disciplines des sciences humaines et sociales, la psychanalyse devrait être plus audacieuse à investir le champ du management. Sans doute, le management doit-il dériver du champ des sciences économiques et de la gestion vers le champ des sciences humaines et sociales. Ce sont les disciplines dans ce champ que, de notre point de vue, l'Université devrait enseigner pour se différencier des écoles de management, fussent-elles grandes, afin de sortir à cet égard d'une concurrence pernicieuse. C'est cette ouverture, à titre contradictoire, que nous souhaiterions envisager à l'Institut Psychanalyse & Management (I.P&M). C'est en effet la seule discipline en sciences de gestion qui puisse l'envisager. Si le management fait cette évolution, alors la psychanalyse trouvera plus aisément des domaines d'application étendue. Car nous pouvons comprendre qu'il y a un problème en management, qu'il aime sa servitude, et qu'il y a à cet égard un rapport constant entre le refoulement et l'inconciliable. Qu'est-ce qui est repris au niveau du désir, questionne J. Laplanche (1980 : 171), en citant les travaux de W. Reich, qui aurait à voir avec l'inconciliable ?

Et puis soudain, quelques années plus tard, un reflet qui traverse non la pensée, mais la prise de conscience et qui dit : « je suis prêt ». Ce fut dans notre cas un travail d'analyse de longue durée, quelques huit années après la fin de la mission. Le chercheur-clinicien ne doit pas être lui-même conditionné par des

productions de résultats l'obligeant, en raison de nécessités institutionnelles qui n'ont rien de scientifique, à se maintenir dans ce cadre. Ceci pose la question de la validité de résultats précipités par des aliénations du chercheur-clinicien qui croirait à la validité d'une recherche réalisée de bonne foi... Mais qu'est-ce qui dit que les résultats de la recherche sont valides, sinon qu'un résultat efficace a été obtenu pour le client de la recherche, le CCA... et que dans tous les cas, il se révélera inconstant ? Qu'en fait-il, l'acteur, s'il n'a pas surfé correctement le haut de la vague ! Chaque jour, lui-même doit « remettre l'ouvrage sur le tapis » ... et s'il ne le fait pas, ça rate, la dérivation résiliogène s'installe de nouveau, reprends le dessus... puis le cas échéant la maladie se réinstalle...

À PISEOR, le corpus de connaissances (génériques) valorise près de cinquante années de recherches, plus de 2000 interventions au sein des organisations, sur quatre continents et dans une quarantaine de pays. La méthode du Management Socio-Économique contribue périodiquement à réviser, corriger, promulguer la transduction qui fait circuler la dérivation sublimatoire - inconsciente évidemment. Cette dérivation est saine pour le développement économique et sociétal. On apprécierait que les recherches sur le thème de « l'entreprise libérée » nous montrent que cette circulation est effective en leur sein, attendu que les organisations qui envisagent cette démarche sont le plus souvent estimées peu ou prou résilientes.

A contrario en effet, le cas CCA montre bien que le fonctionnement de l'organisation, sa gouvernance et son management font circuler des impensés, et corrélativement un inconscient qui n'est pas parlé et qui l'infiltré. La transformation impose une mise au travail qui investisse le champ des relations transférentielles ; et, pourrait-on dire, le champ plus large des « transmutations » ; la transformation, ce n'est pas le changement qui n'en dit rien, pas même concernant l'opérateur, sinon que de se réfugier dans les systèmes protecteur et défensif du doute, de la controverse scientifique et de la certification de résultats validés et soumis à l'épreuve de leur réfutabilité qui ne vienne pas là au titre de la conformité, de commodités et du confort. En Recherche-Intervention, du moins en Recherche-Intervention d'essence socio-économique, la recherche doit contribuer à la production des bonnes stratégies pour le management et des résultats solides pour la recherche. Est-il admis par les dirigeants que les stratégies soient réfutables ? Beaucoup de recherches en management vont bien vite en besogne, pour la bonne cause au regard des sujétions institutionnelles qui la soumettent. On peut en dire autant pour les missions de consulting. Dès lors, toute contestation à cet égard par les tenants de la recherche contemplative est suspecte. Certes, le fonctionnement de l'organisation et son management sont hétéronomes. Cependant la qualité des dispositifs est primordiale et dès lors les contraintes peuvent être desserrées, sous l'égide de l'activité du chercheur impliqué afin de permettre la circulation et la « mise au travail », ceci pour permettre la production de résultats effectifs et non réfutables. À l'aune du fil conducteur de l'éthique de la recherche à

l'ISEOR, nos travaux ont envisagé d'approfondir dans cette voie la connaissance de la transformation. Si le chercheur n'est pas impliqué, il ne peut faire que de la recherche documentaire qu'il se soumettra à publier dans les meilleures revues classées. Or les meilleures recherches sont celles qui ont été utiles au management et publiées dans les publications qui sont accessibles aux managers - à ce titre les chapitres d'ouvrages.

Relativement aux conceptualisations mobilisées, deux autres encadrés présentent ci-après les acceptions de l'énantilogie (encadré n° 5) et de l'hodologie (Encadré n° 6).

Encadré n° 5 : À propos de l'énantilogie

Énantilogie : L'énantiose - du Grec « enantios » = opposé et « ose » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » (J. Larue-Tondeur, 2011) - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, segmente, coupe, spécialise...), tandis que la conjonction « ou » coordonne aussi mais en divisant (principe primordial dans la concurrence). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché..., en opérant une transformation d'espace. Son corrélat, l'énantiodromie, permet de cerner la pathogénicité du comportement (individuel, collectif, organisationnel...), car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires, des difficultés, des problèmes, des dysfonctionnements, des coûts cachés. L'équilibrage dans l'écart énantilogique pose celle-ci entre les polarités, par exemple de la résistance et de la résilience, de la conservation et du mouvement... Cci étant posé, il ne s'agit évidemment pas de considérer que l'énantilogie comporte d'affirmer une chose et son contraire, ce qui relève de la perversion.

Encadré n° 6 : À propos de l'espace hodologique

L'espace hodologique (Lewin, 1917) - approximativement l'espace de vie mentalisée individuellement et/ou collectivement - est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre

qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'odologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947²⁵ 26) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet.

ELEMENTS DE LA METHODE : La méthodologie proposée permet au chercheur-clinicien de concevoir son approche clinique en consolidant celle-ci par la méthode des médiations théoriques (G. Chazal, 2004) et d'en construire les outils du dispositif, toujours ancrés en référence au cadre de l'Intervention Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 2004). Le concept pivot dans le cadre périphérique est le « travail de l'énantiose ».

Tous les éléments de la méthode clinique proposée au cadre périphérique de la recherche sont paramétriques (cf. *supra* : La dimension énantologique et la note n° 14). Ce choix est consécutif à une option méthodologique qui est de se tenir à distance, préventivement, d'un savoir déjà là, comme cela est normalement le cas dans la théorie ancrée largement appliquée en médecine, mais aussi en psychanalyse dans sa pratique en extension, dans le cours de la phase d'investigation. Si le fonctionnement et le management des organisations étaient toujours en bonne santé, il n'y aurait pas lieu de faire ce choix optionnel qui conduit à privilégier la recherche dans le domaine du pathologique plutôt que du normal. Qui se plaindrait d'aller voir le médecin lorsqu'il est malade ? Et pourtant, ce choix fait l'objet de dénégations en management. Les publications promulguent très largement des résultats très modestement questionnés sur leurs limites à la lisière de la conclusion des articles, au titre d'une perspective de la recherche sans suites concrètes. Si les interventions proposées pour réaliser un changement ne transforment pas, elles ne soignent pas. Par analogie, dans un marché porteur, la réussite n'est pas uniquement celle de la performance de l'agent. C'est la transformation dans le milieu associé qui entraîne la performance de l'agent, lequel contribue à transformer son environnement (c'est l'unité active chez Fr. Perroux, 1994).

Nous verrons (*infra*) que le chercheur-clinicien construit un dispositif fournissant un cadre de référence permettant ensuite de mobiliser les savoirs pertinents. Les incorporats sont paramétriques, renseignés à partir d'une investigation dans l'espace dynamique de vie et du vécu du sujet (toujours attaché à son statut d'acteur ou d'actant), spécifié relativement à l'objet de

²⁵ LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt.

http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf

²⁶ LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

recherche et aux problématiques à traiter. L'espace de la transformation n'est pas contextuel, ni en dehors du sujet. Il fait corps au sujet, à sa transformation et à la transformation englobante de l'objet, consécutivement de la relation d'objet et du système de transformations, à savoir un tout dont il est une partie.

Dans la méthode proposée, le dispositif n'est pas strictement un espace d'intention analytique proprement dit, mais à la manière d'un sous-marin, c'est dans cet espace désigné comme espace d'efficiencia que le chercheur-clinicien plonge pour réaliser ses investigations. Puis, il refait surface pour élaborer et produire sa recherche. Le chercheur-clinicien doit avoir un contact effectif en situation concrète, recueillir lui-même les informations en situation d'énonciation, réaliser et produire lui-même la recherche-clinique.

Les problématiques sont multifactorielles, devant donc faire l'objet d'un *design*, élaboré à partir de la trame de problémation, dont il tire la (ou les) problématiques. Il y en a toujours plusieurs qui sont liées. Toutes les problématiques sont créées par des facteurs de contingence explicitant un déficit d'opportunités ou/et de faisabilités. Un problème est une indication fournie par le sujet relativement à son ressenti, ce qu'il vit, son expérience, ce qu'il en dit, le récit, un discours à décoder. Le(s) problème(s) sont décrits au corps d'hypothèses (source : Intervention Socio-Économique, H. Savall et V. Zardet, 2004) dans la colonne « hypothèses descriptives ». La colonne « hypothèses explicatives » propose une ou des explicitations plausibles. La colonne des « hypothèses prescriptives » propose une ou des prescription(s) à tester. Les contenus du corps d'hypothèses évoluent profondément au cours de l'avancement de celle-ci, consécutifs des approfondissements. Ils sont ensuite traités dans une matrice de transformations (encadré n° 7) selon le canevas des six phases : Le travail d'incubation, le travail d'élucidation et de délibération, le travail d'élaboration et le travail de formalisation, le travail de transduction et de mise en situation, le travail d'évaluation.

Rappelons (*supra*) que les matrices de transformation sont mobilisées dans le cadre des médiations théoriques (cadre périphérique) pour pousser les investigations sur un problème. Elles ne sont pas destinées à une utilisation générale. Elles contribuent à la validation d'hypothèses pour des heuristiques nécessitant de transformer une pensée subjectale (connaissance propre au sujet) en pensée objectale individuelle, ceci par un procédé d'interprétation, puis en une pensée groupale par transposition. S. Freud indique comment la transformation (cognitive) se rapporte à un objet, en l'espèce à la création d'une connaissance générique dans le cadre de l'épistémologie du constructivisme générique chez H. Savall et V. Zardet (2004). Le rapport entre le sujet et l'objet, dans ladite relation d'objet, désigne également un écart énantologique, caractéristique d'un écart entre le sujet-connaissant et l'objet-connu (peu ou prou), conduisant à ce que le sujet soit considéré aussi comme un objet... Le statut de l'objet, sujet ou/et objet, s'évalue dans l'écart énantologique, il y trouve son statut s'équilibre sur le plan opératoire. Le dispositif et son cadre

épistémologique doivent contribuer à la connaissance en conjonction constante de la relation entre le sujet et l'objet, car il ne faut pas ignorer le sujet, quand bien même la connaissance l'aurait considéré comme objet. Il est bien souvent un objet à ce titre en situation de management, et d'ailleurs le chercheur n'y échappe pas pour ce qui le concerne au sein de son institution, son statut étant finalement très ambivalent, le conduisant à poursuivre les buts du système plutôt que les buts de la mission.

Cette conjonction constante est primordiale pour connaître l'objet (W. R. Bion, 1982 : 81. La connaissance (scientifique) est toujours une connaissance d'objet qui s'articule en conjonctions d'opposés dans l'écart énantologique. Dans le champ de la relation d'objet, la connaissance scientifique vient à se détacher du sujet, y compris en sciences humaines et sociales. C'est ce qui permet à l'observateur de découvrir, si toutefois la démarche scientifique veut bien reconnaître qu'un élément de l'esprit du sujet peut être pertinent pour donner lieu à une connaissance. Il ne faut donc jamais ignorer le sujet, qui ne peut être réduit à un Tiers exclu. Les approches empiriques ont leurs limites sur ce plan. Les *épistémès* qui limitent d'office le champ de l'observation ne sont à cet égard que pseudo-scientifiques. Une connaissance n'est valide que si le « travail de l'énantiose » la confirme comme règle de connaissance générique (encadré n° 3), ce qui ne peut s'obtenir que dans des recherches longitudinales.

La matrice la plus simple est à deux facteurs. Elle peut être à trois ou quatre facteurs si la compréhension de la transformation impose de la pondérer en la modérant avec des discriminants. Si les heuristiques d'investigation ne valident pas les hypothèses, il convient de recomposer la séquence correspondante au corps d'hypothèses, comme l'indique la méthode de l'Intervention Socio-Économique. La matrice de transformation (encadré n° 7) a vocation à produire de la connaissance générique, caractéristique d'un changement d'état de la connaissance, qui est une transformation, visant à élaborer les règles de la connaissance générique, en application des principes du cadre épistémologique (encadré n° 3). Les incorporats du cadre central sont ceux de l'Intervention Socio-Économique. Les incorporats du cadre périphérique, retenus pour la composition de cet article, sont décrits aux encadrés 8/1 et 8/2.

Encadré n° 7 : Prototype de la matrice de transformations à deux facteurs				
[Cadre de l'épistémologie de l'ISEOR (encadré n° 2)]				
Objet de recherche : Un problème		Champ ou Topique :		Mots-clés :
<i>Hypothèses Séquences</i>	Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Pondérations
Incubation	Laisser venir à soi les pensées latentes			
Élucidation, Délibération	Laisser le travail d'après-coup se faire Décantation Nettoyage de ses pensées			
Élaboration	Travailler les interprétations			

	Élaborer les heuristiques	
Formalisation	Formaliser au corps d'hypothèses Tester les formalisations	
Transduction	Déploiement opératoire par la mise en situation (Mise en situation expérimentale ou opérationnelle selon le cas)	
Évaluation	Évaluation qualimétrique, diagnostic Reformulation des hypothèses	

- Source pour le corps d'hypothèses : Savall H. et Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Janvier 1996.
- Savall H. et Zardet V., *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, 2004, Op. Cit.
- Source pour « Séquences » : Adaptation « Séquences de travail » : Daniel Bonnet (2017, 2022).

LES INCORPORATS DU CADRE PERIPHERIQUE : Par défaut, les incorporats du cadre central (noyau dur du design de la recherche) sont ceux du constructivisme générique, de l'approche qualimétrique et de l'Intervention Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 2004) fondationnels du management socio-économique. Le cadre périphérique mobilise des incorporats paramétriques. Nous référençons ci-après les incorporats mobilisées pour produire cet article.

Encadré n° 8/1 : Les incorporats du champ notionnel des concepts dans le cadre périphérique de la recherche		
Objets de recherche	Champs ou Topiques	Mots-clés
		Auteur(s) pivot(s)
Concept(s) pivot(s)	L'énantiose, Le travail de l'énantiose	D. Bonnet
	L'énantilogie	Héraclite, D. Bonnet
	L'énantiodromie	Héraclite, D. Bonnet
	L'énantiosémie	R. Barthes
	L'hodologie, l'espace hodologique	K. Lewin, P. Kaufmann
Concept(s) périphérique(s)	Le transfert, le transfert de travail	Freud, Lacan ²⁷ , S. de Mijolla-Mellor
	Le transfert dissocié ou multiréférentiel	J. Oury
	Le transfert multifocal	J. Place
	Le contre-transfert culturel	G. Devereux
	Le transfert Paradoxal	D. Anzieu ; P. C. Racamier
	Le transfert induit-spontané* Le transfert dans le cadre*	R. Roussillon
Le transfert et l'identification	M. Klein	

²⁷ NB : J. Lacan a sa place dans ce travail, car la recherche-intervention au sein du CCA montre que le transfert s'articule sur les résistances, ce qui n'implique pas que le transfert s'articule toujours sur les résistances. Mais S. Freud a bien montré que le transfert engendrait de la résistance au cours de la cure. La recherche fait ressortir que la transformation s'articule au négatif des comportements (connaissance générique).

	projective*	
	Le transfert subjectal*	X. Jacquey
	Le signifiant et le mathème du transfert *	J. Lacan
	Le transfert Latéral	P. Denis (2009)
	La sublimation	S. de Mijolla-Mellor ; J. Laplanche
	La résilience	S. Tisseron ²⁸
	Transformation	W. R. Bion
	Système de transformations	J. Piaget
	Morphogenèse	R. Thom

(*) Raoult P.A. (2000), *Le transfert en extension. Dérivation d'un concept psychanalytique*, L'Harmattan, 218 p.

Encadré n° 8/2 : Les incorporats du champ notionnel de la méthode		
		Auteur(s) pivot(s)
Concept(s) pivot(s)	Médiations théoriques	G. Chazal
	Transmutations transférentielles	D. Bonnet
Concept(s) périphérique(s)	L'écart énantologique	D. Bonnet
	Dérivation sublimatoire	D. Bonnet
	Dérivation résiliogène	D. Bonnet

QUELLE PERSPECTIVE CIVILISATIONNELLE DU MANAGEMENT qui soit celle de la contribution des organisations, du management et des institutions aux mondes de demain ? Quel genre de produit livre l'usabilité des épistémologies managériales en vogue, si elles ne préemptent que la matérialité de la connaissance ? Et si elles occultent tout un champ de découverte ainsi que le montre notre article ! Dès à présent, soulignons que les recherches en management mobilisent certes des cadres épistémologiques et plus exactement des *épistémès*, mais ils/elles sont peu questionné(e)s sur leur obsolescence, nonobstant le fait qu'elles ne tiennent plus leur valeur que de leur usage empirique, ce qui évite qu'elles tombent en désuétude. La seule épistémologie moderne est celle du constructivisme générique, par ailleurs ouverte à des recherches transdisciplinaires. Soulignons également que l'enseignement de l'épistémologie et des méthodes de recherche ignore la discipline de la philosophie des sciences et corrélativement l'histoire de la pensée, y compris de la pensée économique. Cette ignorance rend la recherche en management inapte à toute transformation corrélatrice de la transformation de la vision du monde. En accompagnant finalement une vision du monde unipolaire, elle produit des dogmes scientifiques tenant lieu d'*épistémès*.

Le doute pour le chercheur-clinicien relève néanmoins de la dérivation transférentielle, car il est le support de la création de connaissances. Il faut juste le savoir, ne pas condamner ; simplement cela est à dire qu'il faut inviter les chercheurs à s'investir dans les progrès à faire, à être plus audacieux, y compris pour la recherche doctorale..., les inviter à une éthique qui différencie bien les buts de mission de la recherche scientifique et les buts de système des

²⁸ Concernant les controverses sur la résilience : Tisseron S., Cyrulnik B. (2007), « Controverse. La résilience en question ? », *Résilience*, pp. 15-53.

institutions, soutenue collectivement par les chercheurs, que ceux-ci par ailleurs doivent reprendre le pouvoir collectivement sur les politiques des institutions qui leur a échappé et qui les endoctrinent.

Désormais, il faudrait croire que la « machine » ferait mieux ! Le chercheur se trouverait en situation d'accompagner des transformations dogmatiques, d'autant que la transformation numérique promulgue le retour du béhaviorisme pur et du positivisme matérialiste. L'affirmation de la modernité du courant de recherche dénommé « comportement organisationnel » dissimule un projet de falsification qui rend *de facto* suspects les résultats de la recherche. Rappelons que Socrate attribuait le « mal » à l'ignorance. Il se trouve que la psychanalyse est confrontée au « mal » plus que tout autre discipline scientifique, excepté la médecine. En se focalisant sur l'objet aux dépens du sujet, la recherche se tourne vers le sadisme ; le conditionnement du chercheur entraîne que la pulsion se tourne à l'insu du sujet vers le masochisme. Dès lors, il se trouve, à ses dépens, enlisé dans les politiques des institutions, et ce d'autant que la recherche scientifique n'est pour elle qu'accessoire. La recherche scientifique en management s'enlise dans le « mal d'absurdité », selon cette acception de W. Jankélévitch (1947) dans *Le mal* (éd. Arthaud), ou encore, que le sujet est un porteur sain du mal pour reprendre la formule de ce chercheur audacieux. L'université, plus que tout autre institution, devrait s'en préserver. Au cours de cette mission, j'ai eu à cœur de défendre la dignité du chercheur. La formule de conclusion promulguée par l'un des présidents n'était pas fortuite : soulignant qu'il s'agissait d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Les représentants des producteurs envisageaient-ils dès lors, comme le chercheur devrait lui-même l'envisager, de s'investir en toute connaissance de cause des paradoxes d'une éthique résistante (F. Schwab²⁹) ? J'indiquai alors que cette conclusion, en quelque sorte, signait le terme de la mission, mais le commencement effectif des travaux de la fusion...

Mais que ni-ni puisque la « machine » ne connaît pas les transmutations transférentielles, ni la dérivation résiliogène, ni la dérivation sublimatoire. Que peut-elle inventer ? D'une certaine manière, puisque la transformation numérique s'appuie sur des langages artificiels, elle contribue à restaurer un courant déchu, qui est celui du courant initial de la linguistique structurale, repris en cybernétique, et qui a inventé les langages proposant un traitement mécanique des informations non-humaines (cf. le concept de l'actant dans les théories de l'acteur-réseau et de la traduction, qui trouve sa source dans les travaux au sein du courant de la philosophie analytique aux États-Unis). Les travaux de C. Lévi-Strauss ont marqué un coup d'arrêt à cette recherche, ce qui a permis l'institution du courant du structuralisme européen ; mais les langages artificiels ont continué de proliférer (cybernétique, informatique, Intelligence

²⁹ Schwab F. (2009), « Vladimir Jankélévitch. Les paradoxes d'une éthique résistante », *Revue d'éthique et de théologie morale*, vol. 2, n° 254, pp. 27-50 - [Vladimir Jankélévitch. Les paradoxes d'une éthique résistante | Cairn.info](#)

Artificielle, robotisation, cyborg, vision matérialiste des systèmes d'information...). Faire dire n'importe quoi à la « machine » est exalté comme de la création de connaissances. La mobilisation de la pensée de G. Deleuze et de F. Guattari à cet égard est une imposture... si l'on a compris que leur œuvre concernant le statut œdipien a été consisté à l'examiner au verso de son recto. En aucune manière, cette œuvre n'invalide le socle stratégique de la psychanalyse. Dans la transformation numérique, il n'y a ni communication, ni création de connaissances, car il n'y a aucune transmutation transférentielle qui puisse être portée par ces langages. Chacun a de la matière pour se débrider. L'arsenal de « machines », dont se dote le management des organisations, l'ont-elles rendu plus performant, plus pertinent ? La « machine » fera pire si l'humain n'est plus qu'un accessoire.

Parfois, il arrive qu'un chercheur livre tardivement sa pensée fondamentale à propos de sa recherche, à laquelle il s'est consacré une vie durant ; M. Crozier, H. Mintzberg, G. Hamel. Ces réflexions ne font l'objet que d'une médiatisation bien secrète, réservée et partagée ntre initiés. Allez chercher sur Google, même profond, vous ne trouverez pas... Sur longue durée, les bénéfiques incontestables de la « machine », dans bien des domaines, dès lors que son usage est institué comme industrie, sont déconstruits pas les inconvénients. Ce phénomène est connu comme étant celui de l'épantiodyromie (Bonnet D., 2022). Retenons ainsi la définition proposée par C.G. Jung (1920, 2007) dans « Types psychologiques » : *« J'appelle épantiodyromie l'apparition de la contre-proposition inconsciente, notamment dans le déroulement temporel. Ce phénomène caractéristique se produit presque toujours lorsqu'une tendance extrêmement unilatérale domine la vie consciente, de sorte que peu à peu il se constitue une attitude opposée tout aussi stable dans l'inconscient : elle se manifeste d'abord par une inhibition du rendement conscient puis interrompra son orientation trop unilatérale ».*

CONCLUSION : Quelques précisions conceptuelles et méthodologiques. Apports pour la recherche et pour le management.

Concernant l'acception de la sublimation, certains points de vue opposent C.G. Jung et S. Freud. Dans l'œuvre de S. Freud, elle est restée une esquisse. Jung fait d'abord sienne la doctrine de S. Freud, puis redéfinit la sublimation dans la tension entre deux pôles (M. Mignet, 2012), qu'il consigne dans son ouvrage *La théorie psychanalytique* en 1912. Il ne s'y est pas trompé : il est tellement évident que la tension se situe entre les polarités en conjonction d'opposés dans le creuset des « interactions structures-comportements » !

Se questionnant sur le changement de son but et de son objet, C. G. Jung se demande comment il se fait que l'instinct libéré par la levée du refoulement n'est pas à nouveau refoulé. Il observe que c'est la sexualité infantile qui se trouve élaborée à partir des besoins de compréhension de l'enfant. Il observe ensuite que l'intellectualisation proposée trop tôt au jeune enfant ne permet pas

à la *libido* de s'orienter sous forme d'une élaboration constructive³⁰ qui appartienne à l'enfant lui-même (*Ibid.*, 2012 : 171-172), au risque de conduire à une introversion névrotique, correspondant à une transmue de la *libido objectale* en *libido narcissique*. Il indique alors qu'elle est un mécanisme de défense sans autre précision. C. G. Jung critique alors l'idée d'une dérivation de la pulsion, car il fait de la sublimation un devenir en cours du processus de prise de conscience poussant vers la transformation individuelle et collective, qui soutiendra la définition du concept de l'individuation. Ce concept est très intéressant, mais il borde le cadre de la transformation dans des limites topiques. Aussi, pour notre recherche, nous retenons plutôt l'acception de l'individuation donnée par G. Simondon (2005) qui est constitutive d'une ontologie de la transformation qui constitue dans notre recherche la modalité de base de la connaissance. L'individu est engendré dans son espace d'efficacité, de l'acteur, de l'agent ou de l'actant selon le positionnement du paradigme, peu importe puisqu'il est toujours sujet de... Cet engendrement est écartelé dans l'écart énantologique d'un pôle à l'autre, si bien qu'au cours de la journée, il opère toujours des genèses à rebours. Il pense et agit alors en « dérivations résiliogènes » ; il est par conséquent fortement sujet du refoulement, dans les limites du retour du refoulé. Le travail de l'énantiose permet d'envisager la transformation à ce point nodale. C'est à partir de la connaissance de la transformation que l'individuation propre à chaque sujet peut se saisir, que les relations entre l'individu et le groupe peuvent être connues.

Néanmoins, cette conception de l'individuation ne met pas strictement en cause d'autres points de vue car elle ne peut advenir que d'une prise de conscience, d'une connaissance et notamment d'une connaissance de soi, ce qui de toute façon ne la détache pas pour autant du refoulement et de l'inconscient. Mais les partisans d'une approche réflexive devraient bien se garder de dénier la prégnance des relations transférentielles, et particulièrement gérer le contre-transfert, ceci à moins que la dénégation justifie la réalité à cacher d'un *business*... C'est un point aveugle de tous les travaux de recherche en management, y compris lorsqu'ils mobilisent des connaissances de la psychanalyse.

Certes, les topiques chez C.G. Jung en sont plus étendues. Soulignons à cet égard que l'inconscient devient sujet de la conscience et de la prise de conscience dès lors qu'il est sujet d'études peu ou prou approfondies. Il ressort ainsi que l'inconscient relève du *con-cret*, sa connaissance ne relevant que des connaissances et du savoir, à savoir du *dis-cret* et du *discontinu*. Les connaissances de la conscience sont toujours celles de l'*abs-trait*. Les postulats en management

³⁰ NB : Dans notre critique des inconvénients de la digitalisation poussée à outrance (*supra*), c'est cet aspect portant sur la capacité d'élaboration constructive, d'une part qui affecte la capacité à penser par soi-même, d'autre part qui engendre la transmutation de la *libido objectale* en *libido narcissique*. Dès lors, il y a bien renversement en dérivations peu ou prou résiliogènes, peu ou prou pathogènes qui caractérisent la prégnance de la *libido pulsionnelle* sur la *dérivation sublimatoire*.

excluent toute perspective ontologique de la transformation. C'est aussi la raison pour laquelle notre recherche se fonde dans une clinique. La définition de la transformation en management n'est à cet égard que résiduelle, à savoir que la connaissance que le management en a se limite au peu qu'il en connaît. Nous insistons sur cette différenciation des registres qu'il ne faut pas séparer, car la transformation relève de leur conjonction constante. C'est cette conjonction constante que W. R. Bion (1982) définit comme transformation. Il s'agit là d'un point d'ancrage dans notre recherche clinique.

Nous montrons que l'individuation est sujet de l'inconscient - et pour quelles raisons ne le serait-elle pas ? - qu'elle peut se trouver aux prises et sous l'emprise de la dérivation résiliogène. Nous conservons néanmoins cette notion de dérivation (note n° 2), car l'acception proposée par C. G. Jung signifierait que la transmutation de la pulsion s'est détachée du corps humain et de l'inconscient, attendu qu'il reste concevable qu'elle reste attachée à la valorisation du Moi. C. G. Jung fait selon nous une confusion entre deux niveaux logiques qui sont respectivement le niveau du *con-cret* et le niveau de l'*abstrait*, selon la distinction proposée par S. T. Vassilie-Lemeny (1990). L'abstrait institue un clivage dans ce rapport entre le *con-cret* et le *dis-cret*. Le niveau *con-cret* relève des actualisations (registre du continu), peu ou prou formalisées par la connaissance qui, elle, relève du registre du *dis-cret* et de l'*abstrait*, autrement dit, du discontinu. Notre recherche pose également un écart énantologique dans cet écart entre le *con-cret* et le *dis-cret*. Un autre point de vue divergent est que la relation entre le conscient et l'inconscient est poreuse chez C. G. Jung alors qu'elle est clivée chez S. Freud. Pour autant, la *libido* primordiale reste celle de la pulsion, fût-elle canalisée par le travail de civilisation, falsifiée par le *business* de la culture. Nous avons souligné à cet égard la culture numérique, qui est le socle stratégique (ici défini au sens de son acception en économie néo-classique) du développement de l'industrie digitale.

En quoi la dérivation sublimatoire est-elle importante pour le management ? En ce qu'elle est une alternative à la perversion (S. de Mijolla-Mellor, 2012 : 87), du moins tant que le sujet n'est pas qu'un accessoire du numérique ; en quel cas il deviendrait le « porteur sain du mal ». Elle n'offre qu'un point de vue limité pour comprendre l'agressivité (concurrence, rivalité...), mais c'est lorsque celle-ci est caractérisée comme pulsion sado-masochiste qu'il est possible de l'appréhender (*Ibid.*, 2012 : 87). Cette perspective valide, dans notre recherche, l'idée qu'il faut d'abord résoudre la problématique de la dérivation résiliogène pour installer la dérivation sublimatoire, que l'on ne passe pas d'un état à un autre sans transformations, et soulignons-le, sans transmutations transférentielles chez l'humain, comme l'ignorent les théories du changement, y compris les théories du changement transformateur. Une mise à niveau des arguments et des discours s'impose pour détacher les théories de la transformation des théories du changement, avec une théorisation propre à la transformation. C'est un but de ma recherche depuis 2007 (thèse).

L'investigation à laquelle nous avons procédé depuis le début de nos recherches dans le champ de la philosophie des sciences, relativement au paradigme de la transformation, fait apparaître que l'évolution des épistémologies en management et plus largement en sciences de gestion, relève d'une approche évolutionniste lente et ambivalente car elle entretient un patrimoine d'*épistémès* désuètes au regard des exigences de transformations du management d'aujourd'hui. Ce qui est enseigné en épistémologie est très formel et succinct ; l'enseignement n'est guère raccordé aux connaissances fondamentales de la philosophie et de l'histoire des sciences.

Les travaux dans le cadre de l'épistémologie de l'ISEOR ouvrent un horizon de transformations importantes et à cet égard cet horizon est de nature à engendrer une révolution épistémologique. L'ISEOR est l'acteur primordial de cette révolution ; il a pris une sérieuse longueur d'avance. La transformation n'engendre la coopération des acteurs, y compris dans les liens faibles, que si elle s'envisage dans le registre des conjonctions constantes d'opposés faisant prévaloir les convergences au stade de la contingence générique, qui est en quelque sorte le représentant du niveau logique « méta » dans l'échelle des structures mentales. Soulignons que le « méta » n'est pas un niveau logique supplémentaire, mais une enveloppe des niveaux logiques. À défaut, en l'absence d'enveloppe, l'action humaine s'enlise dans la rivalité qui délie les liens de la coopération. Dans ce cadre, les acteurs peuvent s'entendre sur leurs différences comprises comme des spécificités, et finalement structurent en stratégie des convergences de spécificités qui tissent la trame des différenciations entre eux, converties en coopération sur le marché afin d'occuper les segments du marché à préempter. Le travail dans le « méta » potentialise la transformation majorante à tous les niveaux logiques de l'espace hodologique de sorte que les transformations soient congruentes. Au sein du CCA, le représentant de cette stratification est la cartographie de l'offre elle-même, mise en correspondance avec une demande du marché - cartographie qui renvoie à une « Forme » pour les distributeurs et les commerçants tissée dans les liens forts plutôt que dans des liens de la rivalité. La recherche au sein du CCA a recommandé de conserver cette perspective d'hypotypose du futur pour le déploiement du plan de marketing. La rivalité concurrentielle que la *doxa* pense primordiale ne serait qu'un vilain défaut. C'est ce que doivent éviter les coopératives pour se différencier, ne pas tomber dans ce piège stratégique, valoriser l'harmonie de l'activité humaine plutôt que ses « petites différences » dans le négatif (encadré n° 1). Sur un autre projet, en 1991-92, lorsque nous avons contribué à la création de la marque de salades « Aladine », ce qui était une hérésie pour le commerce des salades selon l'opinion d'aucuns, le directeur des achats d'une grande chaîne de supermarchés en centres-villes, nous a dit qu'il n'y avait que cela qui l'intéressait car il pouvait acheter les yeux fermés. Ainsi, la marque « Aladine » [Ferrier] est devenue leader en centrales d'achats sur son segment (3^{ème} légume le plus acheté par les consommateurs français, après la

pomme de terre et la tomate) au cours de la seconde année après son lancement. Elle l'est toujours 30 années plus tard...

Pour ce faire, nous avons testé le protocole des six séquences présentées plus haut. Consécutivement, la mise en œuvre des théories et des méthodes de la conduite du changement est peu ou prou violente et institue des traumatismes. Les traumatismes ne sont pas systématiquement imputables aux théories en soi - évidemment falsifiables encore qu'il faille bien regarder leur ancrage épistémologique. Ils sont largement dus à leur usabilité (cf. utilisabilité, usage) consécutive d'usages inadéquats, non conformes, pervers. Il ne faut rien de plus pour comprendre la résistance au changement. Comme S. Mijolla-Mlehor (*Ibid.*, 2012, 87, 144) l'indique, la sublimation est centrée sur l'agressivité ; cela valide notre résultat de recherche, eu égard également à la position de C. G. Jung³¹, mais surtout concernant le passage entre les états de la transformation et le passage entre l'individuel et le collectif. C'est évidemment le creuset de notre positionnement, dans le lien. Dans le travail de civilisation, la sublimation a bien sa place pour dériver l'agressivité, ayant trait aux formes de l'agressivité sexualisée au sens de Freud. Autrement dit, concernant notre recherche, la rivalité et la concurrence tout au long de la vie, au nom de buts quelconques, que ce soit la concurrence, la performance, la quête de coopération, la satisfaction des besoins, l'expression des désirs... en management et au-delà.

Le fait de convertir les dysfonctionnements et les coûts-performances cachés impose ce travail, qui est rendu possible par l'Intervention Socio-Économique, parce qu'elle propose une clinique. La question du renversement pulsionnel est par ailleurs validée par les travaux de J. Guillaumin (cité par D. Fessaguet, 2012 : 226). Au sein du CCA, la situation était très dégradée, car le renversement en son contraire comportait une part de retournement sur l'instance des collectifs rendus responsables de tous les maux (l'Union des Coopératives, les commerciaux, la grande distribution, la politique...), construit dans le cours du « transfert dissocié » révélant la prévalence du travail du négatif. Ce processus permettait aux personnes de résister, de se battre, de ne pas s'effondrer, encore que le nombre de suicides en agriculture soit le plus élevé par rapport à la situation dans les autres activités. Que les producteurs, qui sont la dernière roue du carrosse commercial, soient pardonnés car les acteurs en aval de la filière sont en effet responsables, nonobstant les beaux discours de compassion et de virginité sur les médias et en leur sein. Leur gestion est opportunément opaque, mais les distributeurs exigent désormais la transparence chez les fournisseurs... qui n'auraient d'autres choix que de consentir à ouvrir leurs livres de comptes pour être référencés. Nous y avons été confronté au cours de missions dès le début des années 1990. Offrons à ces distributeurs de lire *La crise dans la culture* (A. Arendt, 1961). Ils auraient à balayer les velléités d'émancipation culturelle qui ne leur conviennent pas. C'est pourquoi, en

³¹ Dont les travaux trouvent de nombreuses applications en management. Ce paradoxe n'est pas étonnant, mais il serait à instruire auprès des spécialistes du management.

l'espèce au sein du CCA, à la fois le but et l'objet des efforts ne pouvaient jamais être atteints. Cette situation a divisé les producteurs. Ceci explicite pourquoi le propos introductif à notre mission, de la part du directeur général de l'Union des Coopératives, car il ne s'agissait pas que d'eux strictement, était : « nous n'y arrivons pas par nous-mêmes », qui signalait un *désir barré* d'y parvenir tandis que l'exigence de la fusion des coopératives s'imposait et que chacun en était bien conscient. La mission devait ainsi s'attacher à transgresser le champ des impossibilités engendrées par le *désir barré*. Toutes les coopératives indépendantes n'ont cependant pas été partie prenante à la fusion³², au motif de raisons impérieuses. Toutefois la fusion des coopératives leur permettait de se positionner dans la frange concurrentielle. Cette stratégie de marché, nous l'avons envisagée au cours d'autres missions relativement à la restructuration de filières pour lesquelles nous étions mandatés. Elle s'est aussi imposée dans nos travaux pour la conception et la construction de la Filière Qualité Carrefour (FQC), mission que nous avons pilotée entre 1992 et 2002, car de toute façon une entente monopolistique n'est ni souhaitable, ni envisageable. La transformation impose de préserver la diversité et de la renouveler, autrement dit, de mettre en place des cadres de négociation tout simplement honnêtes...

BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu A. (1974), « Emboîtements », In *Nouvelle Revue de Psychanalyse, Le dehors et le dedans*, n° 9, pp. 57-71, 269 p.
- Bion W. R. (1965 [1961]), *Recherche sur les petits groupes*, PuF.
- Bion W. R. (1979 [1961]), *Aux sources de l'expérience*, PuF.
- Bion W. R. (1979 [1963]), *Éléments de psychanalyse*, PuF.
- Bion W. R. (1982 [1965]), *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PuF.
- Bonnet D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », *Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction de Monsieur Le Professeur H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon, 749 p.
- Bonnet D. (2011), « Transformer l'invariance de la duplicité : Application à la duplicité de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue Recherche en Sciences de Gestion*, N° 83, Automne 2011, pp. 51-67.
- Bonnet D. (2012), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance dans le mode de signification : le schème groupal de signification », *Revue Gestion 2000*, n° 4, pp. 35-47.

³² Concernant l'une, ce fut par suite renversement du président favorable à la fusion et à la démission du directeur général (*supra*), pour une seconde, qui avait quitté l'Union des Coopératives en 1995 et qui restait franchement opposée au projet, mais qui rêvait de « bouffer les autres coopératives » pour reprendre l'expression d'un administrateur, pour une troisième, enfin, en raison d'un dépôt de bilan l'ayant placée en redressement judiciaire.

- Bonnet D. (2014), « Rendre compte de la capacité d'une organisation à s'adapter : le schème groupal de signification », *Revue Cognitive : Risque et Cognition*, n° 14, École Nationale Supérieure de la Cognitique, pp. 43-68.
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D., Saint-Léger G. (2015), « Concevoir le management des technologies organisationnelles dans un espace d'efficience », In Barlette Y., Bonnet D., Plantié M., Riccio P.MI, Réseaux numériques et performance des entreprises, *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, n° 5, Presses des Mines, Paris, pp. 48-61.
- Bonnet D. (2016), « La synchronisation majorante. Un concept pour piloter la transformation au sein des organisations », *Colloque et séminaire doctoral international de l'Academy of Management*, iseor-Université Jean-Moulin, Lyon, 16 p. - <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01333017>
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.
- Bonnet D. (2017). « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2020), « Dessiller les structures doxiques du langage et des discours dans les pratiques managériales », Actes du Colloque AOM-ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon, 20 p. - [BONNET.pdf \(iseor-formations.com\)](#)
- Bonnet D. (2022), « Énantiologie de la Responsabilité Sociale ou le « diogène propre » des économies capitaliste et totalitaire », In Rosé J.J. et Delattre M. (2022), *RSE et numérique. Une vision française*, Éd. *ems* Management & Société, pp. 337-353, 389 p.
- Bonnet D. (2022), « Conduire le changement, c'est construire des transformations ». Communication au programme des conférences. Actes du Colloque international et séminaire doctoral ISEOR - ACADEMY OF MANAGEMENT (MCD – ISODC) – CNAM – EADA-Université de Bénédictine, 08 et 09 juin 2022, Université Jean Moulin, Lyon, 18 pages.
- Bollas C. [1989 (1979)], « L'objet transformationnel », *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 53, n° 4, pp ; 1181-1199.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Devereux G. (2013 [1951]), *Psychothérapie d'un indien dans les plaines*, Fayard, 680 p.

- Fessaguet D. (2012), « Jean Guillaumin : Sublimation ou retournement pulsionnel » In Mijolla-Mellor S. (2012) (Dir.), *Traité de la sublimation*, Quadrige Manuels, PuF, pp. 226-228, 589 p.
- Goldsmith J., Laks B. (2021), *Aux origines des sciences humaines. Linguistique, philosophie, logique, psychologie. 1840-1940*, Gallimard, Folio essais, 1007 p.
- Green A. (2011 [1993]), Le travail du négatif », *Les Éditions de Minuit*, 409 p.
- Jung C. G. (2020 [1920]), *Types psychologiques* ; Georg, 507 p.
- Jung C. G. (2007), *La réalité de l'âme : Tome 1 : La réalité de l'âme, 1177 p. - Tome 2 : Manifestations de l'inconscient, 1240 p.* Le Livre de Poche, Collection Pochothèque.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Lacan J. (2001 [1960-1961]), *Séminaire VIII. Le transfert*. Champ Freudien, Éd. du Seuil, 480 p.
- Laplanche J. (1980), *La sublimation*, PuF, 255 p.
- Larue-Tondeur J. (2011), *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la poésie*, Lambert-Lucas, 340 p.
- Lewin K. Z. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. Z. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Lewin K. Z. (1922), Eine experimentelle Methode zur Erzeugung von Affekten. *Bericht ü d. VII Kongress für experimentellen Psychologie*. Fisher; Iena, 146-148.
- Lewin, K. Z. 1934. Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung*, vol. 19, p. 249-299.
- Mignet M. (2012), « La sublimation après Freud, In Mijolla-Mellor S. (2012) (Dir.), *Traité de la sublimation*, Quadrige Manuels, PuF, pp. 171-183, 589 p.
- Mijolla-Mellor (de) S. (2006), « Sublimation et résilience », In Cyrulnik B. et Duval Ph., *Psychanalyse et Résilience*, Odile Jacob, pp. 167-185, 312 p.
- Mijolla-Mellor (de) S. (2012) (Dir.), *Traité de la sublimation*, Quadrige Manuels, PuF, 589 p.
- Morin de Carvalho E. (2010), *De l'inconscient au conscient. Psychanalyse, science, philosophie*, L'Harmattan, 409 p.
- Savall H., Zardet V. (1995 [1987]). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- Savall, H. & Zardet, V. (Coord.) (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. Éd. EMS, 1312 p.
- Simondon G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, Millon, 571 p.
- Tisseron S. (2012 [2007]), *La résilience*, PuF, 127 p.

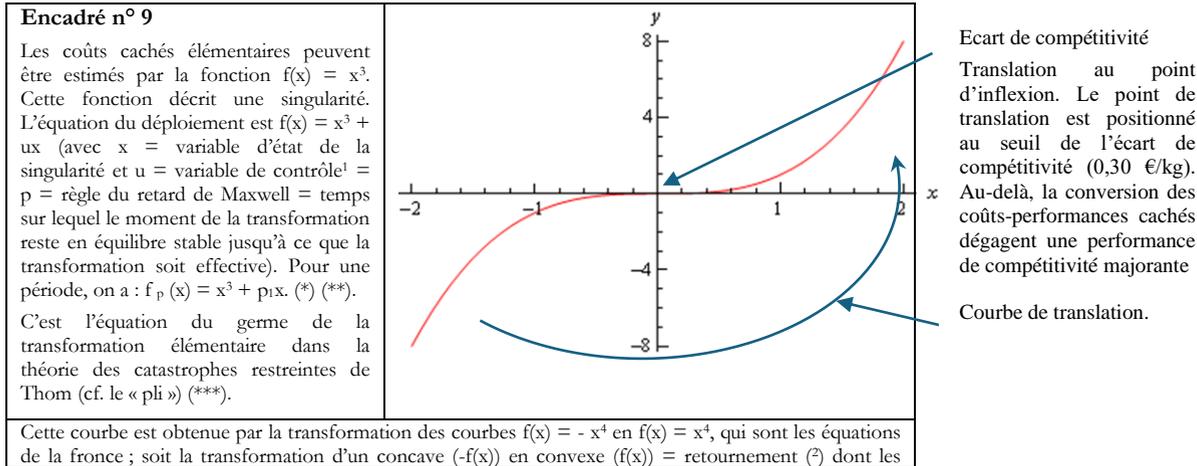
Thom R. (1984[1972]), *Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 382 p.

Vassilie-Lemeny S. T. (1990), *Pour une philosophie du sens et de la valeur*, Éditions Bière, 219 p.

Annexe n° 1

Encadré n° 9 : La fonction de conversion des coûts-performances cachés

Fonction $f(x) = x^3$ représentant un état quasi-stationnaire d'une transformation d'invariant



¹ Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note 89 que ce sont des variables de management. Nous posons ici p = règle du retard de Maxwell comme espace-temps incompressible de variation.

² Ce retournement renvoie à d'autres possibilités de transformations dans le registre des coniques (paraboles : $y = ax^2$ (a = degré d'ouverture, a = de type convexe, $-a$ = de type concave ; hyperboles (cf. transformation concave/convexe). Si l'on trace les droites perpendiculaires reliant point à point les courbes concave et convexe, on obtient des coniques dont la figure géométrique est celle de la fronce, consécutivement les équations correspondantes.

Dans la réalité, on doit pouvoir trouver plusieurs types de régularités, les unes décrivant une fonction de type concave up, d'autres décrivant une fonction de type concave down dans un espace conique (notre recherche pourrait explorer à ce titre l'idée d'un serpent de transformation). D'autres part, s'il faut considérer un minimum des coûts cachés incompressibles, le moment de la transformation doit être porté à cette valeur. Nous pouvons poser par exemple que la valeur du moment de la transformation est de 15 K€/Pers./an.

asymptotes se croisent en 0 (dans la pratique tend vers 0). La transformation s'opère au point catastrophique (croisement des axes x et y) si la transformation des morphismes est convenable. C'est le moment de la transformation (Bonnet D., 2007). La transformation est isomorphe, avec un impact sur la rentabilité économique qui peut être plus que proportionnel. C'est-à-dire que pour 1,00 € de coûts-performances cachés, on peut en théorie convertir en 1,00 € de valeur ajoutée, dans la limite du coût d'opportunité de la transformation. La conversion n'est par ailleurs pas utile si les coûts-performances cachés sont faibles (moins de 15,00 K€/personne/an selon les estimations de Savall et Zardet, 2005), si le différentiel avec les coûts d'opportunité est très faible. Ce montant peut être retenu comme seuil de rentabilité de la transformation des coûts cachés.

(*) Pour la France, on a l'équation de déploiement suivante : $f_p(x) = x^4 + ux^2 + p_2x$.

(**) Notre hypothèse ne tient pas compte à ce stade de la résistance du sujet, consécutive du jeu des mécanismes de défenses.

(***) Thom indique que la théorie des catastrophes restreinte s'applique aux systèmes généraux.

NB : Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour la validation empirique. Mais ISEOR, en regard des 2000 recherches-interventions réalisées disposent probablement de données suffisantes.

Exemple de transformation du comportement des acteurs au travers du dispositif de recherche-intervention

Cas d'une intervention socio-économique dans un bloc opératoire d'un hôpital général

Marc BONNET et Frantz DATRY

ISEOR et IAELYON, Université Jean Moulin

INTRODUCTION : Cet article présente un exemple de transformation des comportements de chirurgiens et de l'ensemble du personnel dans un bloc opératoire d'un hôpital du Moyen-Orient. Il illustre les principes de l'approche socio-économique présentés dans ce même ouvrage par H. Savall et V. Zardet¹, avec les quatre niveaux progressifs et cumulatifs d'impacts positifs provoqués chez les acteurs : les discours, les actes décisifs, les résultats des actes et enfin les représentations mentales et cognitives qui sont à la source de nouveaux comportements.

La structure de l'article répond aussi à la question posée par Emmanuel Diet et Daniel Bonnet lors de la présentation de l'ISEOR au colloque de l'Institut Psychanalyse et Management de 2021 : il était demandé de préciser le dispositif d'intervention qui met les acteurs au travail en s'inspirant de la psychothérapie institutionnelle².

Le cas présenté montre l'interaction entre les dimensions individuelles et collectives des évolutions de prise de conscience au cours du processus d'intervention dans un hôpital général.

A) Présentation du cas d'intervention

L'intervention socio-économique a eu lieu dans un hôpital général de 180 lits qui emploie 280 personnels infirmiers, 80 techniciens et administratifs et l'équivalent à temps plein de 45 médecins et chirurgiens.

¹ Voir également Savall, H. (1979). La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail. *Bulletin de psychologie*. N°344, 443-448. Approche socio-économique du comportement des acteurs dans les organisations en transformation.

² Voir par exemple les travaux de R. Kaës en psychanalyse, ceux de F. Tosquelles dans le domaine de la psychiatrie, et ceux de Kurt Lewin en psychologie du développement organisationnel :

-Kaës, R. (2021). *Les théories psychanalytiques du groupe*. PUF.

-Tosquelles, F. (1967). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. ERES.

-Lewin, K. (1938). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10 (2) : 271-301.

Dans le cas plus particulier du bloc opératoire qui illustre le propos, il y avait dix chirurgiens dont deux à plein temps, trois anesthésistes, 18 personnels infirmier à plein temps, un brancardier et quatre responsables de l'instrumentation.

Le protocole d'intervention a été négocié et a donné lieu à un contrat de recherche-intervention avec l'ISEOR, après une formation du directeur général au management socio-économique et d'une petite équipe d'intervenants internes qui travaillait en étroite collaboration avec les intervenants-chercheurs de l'ISEOR. Il s'agissait d'accompagner les acteurs de l'hôpital pour répondre aux défis de l'amélioration de la qualité des soins tout en réduisant les coûts et en innovant dans les domaines médicaux et organisationnels. La méthode adoptée a été conçue pour rythmer le processus de transformation sur une période de 16 mois, qui a été suivie par des actions d'approfondissement.

Le dispositif d'intervention suivait la méthodologie HORI-VERT : action HORIZontale au niveau du sommet de l'entreprise et de sa gouvernance légèrement en amont de l'action VERTicale dans plusieurs services, dont le bloc opératoire. L'action horizontale avait pour objectif de définir un cadre commun et cohérent nécessaire pour assurer la continuité des actions au niveau de chaque service et de chaque acteur, dont faisaient partie les chirurgiens et personnels de chaque service.

L'intervention au niveau collectif a été étroitement couplée aux actions au niveau individuel. Les actions collectives comprenaient en particulier des séances de formation-concertation en vue de créer un langage commun entre la direction et les différents niveaux d'encadrement et de personnel de base. Par exemple, le concept de coûts-performances cachés était présenté et illustré par des exercices fondés sur le principe de pédagogie interactive³, en impliquant les responsables dans l'application et l'illustration des calculs de coûts de dysfonctionnement dans leur propre zone de responsabilité. Le chirurgien en charge du bloc opératoire faisait partie de ces groupes de formation-concertation et avait donc commencé à s'approprier des éléments de la méthode socio-économique, préalablement à l'intervention dans son propre service.

Au niveau individuel, les entretiens semi-directifs individuels menés avec l'encadrement de chaque service et les entretiens de groupes conduits avec le personnel de base créent une interaction entre les intervenants-chercheurs et tous les acteurs de l'hôpital. Par la suite, des séances d'assistance personnalisée sont organisées pour interagir entre chaque séance de formation-concertation, ainsi que lors de chaque séance de projet. Dans chaque cas, les intervenants-

³ Savall, H., Zardet, V. (2021). *Traité du management socio-économique*. EMS. Il est montré comment l'approche de Freinet a partiellement inspiré la théorie socio-économique. Voir également : Freinet, C. (1956). *Les méthodes naturelles dans la pédagogie moderne*. Paris : éditions Bourrelier.

chercheurs laissent beaucoup parler leur interlocuteur, mais ils leur répliquent de façon dialectique pour les aider à relier les principes théoriques de la théorie socio-économique avec leur expérience concrète. À titre d'exemple, un entretien avec un chirurgien du bloc a porté longuement sur le fait que la direction ne lui attribuait pas les infirmières compétentes et les équipements qu'il considérait comme étant indispensables pour la sécurité des opérations. L'intervenant-chercheur répondait en lui demandant s'il avait calculé le coût caché de ces dysfonctionnements et s'il avait proposé à la direction un investissement en formation intégrée des infirmières et en mise à niveau des équipements.

La figure 1 illustre le planning de l'intervention. Elle montre que le diagnostic et le projet socio-économiques au niveau du bloc opératoire ont démarré lors du quatrième mois de l'intervention. Il indique aussi que l'intervention socio-économique au niveau du bloc opératoire n'était pas isolée, mais qu'elle était menée parallèlement à des interventions similaires dans d'autres services, de façon à ne pas isoler ou ostraciser un service qui aurait été pu être considéré comme un cobaye ou un bouc-émissaire.

Ce planning montre aussi le rythme de l'intervention qui présente quatre caractéristiques :

* La durée de l'intervention : contrairement à la plupart des actions de consultants, l'accompagnement nécessite une durée d'au moins une année, ce qui est contractualisé avec la direction de l'entreprise avant que l'ISEOR ne s'engage sur le terrain. Il serait en particulier inacceptable qu'une intervention s'arrête au stade du diagnostic, en laissant les acteurs en désarroi face à la prise de conscience de l'ampleur des dysfonctionnements et des coûts cachés.

* L'intensité de l'intervention, qui amène les acteurs à sortir de leur quotidien, malgré la pression liée aux urgences et au stress particulièrement palpables dans le bloc opératoire.

* La cadence de l'intervention : dans ce cas, les séances de formation-concertation étaient espacées de deux mois, mais un travail était réalisé dans l'intervalle avec le personnel du bloc : entretiens, assistances personnalisées sur la mise en place d'outils de management socio-économiques, aide au pilotage des groupes de projets, réalisation de bilans des assistances personnalisées.

* La synchronisation des actions, en articulant l'intervention au niveau de la direction avec les actions lancées dans les différents services de l'hôpital, dont le bloc opératoire.

Figure 1 : Planning rythmé de l'intervention socio-économique

MOIS /	ANNÉE 1				ANNÉE 2											
	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
COMITÉ DE PILOTAGE	1		2		3		4		5		6		7		8	
DIAGNOSTIC ET PROJET HORIZONTAL	X	X	X		X		X		X							
DIAGNOSTIC ET PROJETS VERTICAUX (BLOC, MATERNITÉ, SOINS INTENSIFS, MÉDECINE ET ORTHOPÉDIE				X	X	X	X	X	X	X						
SEANCES DE FORMATION-CONCERTATION DE L'ENCADREMENT	1		2		3		4		5		6		7		8	
ASSISTANCES PERSONNALISÉES		X		X		X		X		X		X		X		X

B) Le diagnostic socio-économique et l'expression des discours en tant que dispositif de prise de conscience individuelle et collective par les acteurs de leurs actes et de leurs résultats

Il convient de rappeler que l'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique (Savall, 1974 ; Savall & Zardet, 1987) est de nature systémique et qu'elle n'analyse pas le comportement d'un acteur séparément de son environnement professionnel et extra-professionnel. En effet, cette hypothèse établit une liaison entre quatre types de variables :

* Les comportements : il y a une interaction entre les comportements aux niveaux individuel, de groupe d'activité, de groupes d'affinité, catégoriels et collectifs. Dans le cas étudié, nous ne pouvons donc pas isoler le cas de l'évolution d'un des chirurgiens de celui des autres chirurgiens et des autres soignants. Par exemple, chaque chirurgien adopte des comportements individuels différents selon les situations avec, notamment, des comportements de rejet ou bien de favoritisme vis à vis de certaines infirmières ou de certains patients.

* Les structures, qui relèvent de cinq catégories : structures physiques, technologiques, démographiques, organisationnelles et mentales. Là non plus, on ne peut pas isoler complètement les structures mentales de chirurgiens du contexte dans lequel ils vivent.

* L'interaction entre structures et comportements produit un fonctionnement. Dans ce cas, la coopération entre les personnels au sein du bloc opératoire et entre le bloc et les différents services de l'hôpital permet la réalisation des opérations, le plus souvent dans de bonnes conditions de qualité et de délai. Toutefois, on observe aussi des dysfonctionnements relatifs aux six catégories de performance sociale recensées dans le management socio-économique.

* Conditions de travail : la charge mentale de travail est particulièrement forte, notamment parce que des chirurgiens veulent que les infirmières et instrumentistes respectent à la lettre leurs habitudes spécifiques. L'un des chirurgiens avait l'habitude d'insulter les infirmières lorsqu'elles ne préparaient pas le plateau d'instruments de chirurgie selon ses habitudes. Un exemple de geste de colère était de donner un coup de poing dans le plateau d'instruments en faisant tomber tout son contenu, ce qui a été perçu comme profondément humiliant et traumatisant par les infirmières.

Exemple de phrase-témoin : « A cause de la surcharge de travail, on fait parfois tomber des instruments et on est blâmé. Si c'est le fait d'un chirurgien, personne ne lui fait de reproche. »

* Organisation du travail : des procédures ne sont pas respectées, en passant parfois du bloc en salle de réveil sans respecter le protocole complet de désinfection.

Exemple de phrase-témoin : « Lorsque les chirurgiens et les infirmières sont sous pression, certaines procédures d'hygiène ne sont pas respectées et les comptes-rendus opératoires ne sont pas correctement remplis ».

* Communication-coordination-concertation : les infirmières du bloc se sentent dépréciées et humiliées en raison des colères de certains chirurgiens. En outre, les relations sont tendues entre le bloc et les services en amont. Cela est particulièrement le cas lorsque la préparation des patients et les transmissions d'informations sur les analyses médicales sont incomplètes, ce qui oblige parfois un chirurgien à annuler une opération en faisant part de son mécontentement.

Exemple de phrase-témoin : « Il n'y a pas de collaboration suffisante entre le bloc et la radiologie, surtout pour les opérations en urgence ».

* Gestion du temps : des opérations sont programmées en urgence par certains chirurgiens pour des raisons de favoritisme, ce qui déstabilise le plan de travail du bloc et oblige les personnels infirmiers à effectuer des heures supplémentaires non souhaitées.

Exemple de phrase-témoin : « Quand un chirurgien ajoute une opération à son planning de façon non justifiée, cela pénalise le programme des autres chirurgiens et ajoute à la charge de travail des infirmières, y compris le samedi ».

* Formation intégrée : la polyvalence demandée par la direction de l'hôpital aux personnels infirmiers n'est pas accompagnée de façon suffisante par des

périodes d'apprentissage. Les chirurgiens se plaignent, en conséquence, qu'on leur fournit du « personnel incapable ».

Exemple de phrase-témoin : « Des infirmières démissionnent sans cesse. On passe notre temps à en former de nouvelles. »

* Mise en œuvre de la stratégie : pour des raisons d'économie, une des salles d'opération du bloc sert à la fois à des opérations fortement porteuses de germes infectieux (viscères) et à des opérations d'orthopédie nécessitant une désinfection complète pour éviter les maladies nosocomiales. Cela agace les chirurgiens et les personnels infirmiers en raison d'un sentiment d'incohérence des priorités budgétaires.

Exemple de phrase-témoin : « Le budget du bloc est beaucoup plus serré que celui de l'oncologie ou de la cardiologie. Par exemple, on nous oblige à faire des économies sur les produits de nettoyage du matériel endoscopique, ce qui entraîne des douleurs supplémentaires pour les patients. »

La partie qualitative du diagnostic socio-économique comportait cent dix phrases-témoins, dont seulement une quinzaine mentionnait le comportement des chirurgiens. Les autres phrases témoins portaient, par ordre de fréquence, sur les idées forces suivantes :

- Problèmes de locaux, de matériel et d'équipement.
- Ambiance de travail et stress.
- Hétérogénéité des pratiques des anesthésistes.
- Manque de coordination avec les autres services de l'hôpital.
- Lacunes de formation intégrée des personnels infirmiers et des instrumentistes.
- Incohérences dans la gestion des plannings.

Comme dans tous les cas d'intervention socio-économique, le dispositif de diagnostic est conçu pour permettre un équilibre entre les acteurs sur l'analyse des causes de dysfonctionnements. En l'espèce, le comportement des chirurgiens n'est pas seul en cause, car chaque dysfonctionnement résulte d'une interaction entre les structures de l'hôpital et les comportements de tous les acteurs, y compris ceux de la direction de l'hôpital. L'objectif de l'intervention n'est pas de mettre en cause une catégorie particulière d'acteurs, mais que chacun a sa part de responsabilité.

Les coûts cachés résultant de ces dysfonctionnements ont été évalués avec les membres de l'encadrement du bloc opératoire lors d'entretiens individuels et de groupe. Ce travail de calcul a été l'occasion de rassembler et de mettre en cohérence des bribes d'informations sur les dysfonctionnements dont les acteurs du bloc étaient témoins. Les bases de calcul pour les coûts des temps passés et des consommations ont été élaborées en concertation entre les

intervenants de l'ISEOR, la direction générale et la direction financière de l'hôpital. Au début des entretiens, les personnes interviewées ne semblaient pas toujours conscientes de l'importance des impacts de leurs actions. Cependant, le dispositif de calcul des coûts cachés au travers de l'interactivité cognitive et de l'intersubjectivité contradictoire a permis à chacun de réaliser que la responsabilité des dysfonctionnements ne pouvait être attribuée à un seul « coupable » : en effet, les travaux de l'ISEOR démontrent qu'un dysfonctionnement est le résultat d'une interaction entre plusieurs acteurs. Un exemple peut être donné dans le cas des temps perdus entre deux opérations, générateurs de stress et de colères de la part d'un chirurgien : les causes tenaient notamment à un manque de préparation des patients, à une surcharge du brancardier, mais aussi à un retard d'arrivée des chirurgiens. La présentation de ce type de grille de coûts cachés amenait le chirurgien le plus colérique à se taire lors de la présentation de ce coût caché, pourtant à l'origine de plus de 14 000 € de pertes pour le service. Cet exemple de fiche de calcul de coût caché est présenté en figure 2.

Figure 2 : exemple de calcul de coût caché dans le cas de temps d'attente entre deux opérations (©ISEOR 2014)

Dysfonctionnements	Raisons invoquées	Coûts cachés sur une base annuelle
Pertes de temps entre deux opérations (deux fois par semaine en moyenne)	Manque de préparation du patient par les services en amont de l'opération ou manque de certaines analyses biologiques. Chirurgien arrivant en retard. Surcharge de travail du brancardier	Sursalaires : 7 000 € Surtemps : 7 200 €

Quelques autres exemples des coûts cachés illustrent le caractère dramatique de ces impacts des dysfonctionnements calculés sur une base annuelle :

- Ré-hospitalisations de patients en orthopédie en raison d'un manque de rigueur de prévention des infections nosocomiales : 32 000 €
- Réservation inopportune du bloc par des chirurgiens sans s'assurer que l'opération est possible : 78 000 €
- Temps perdus en raison des erreurs de préparation des instruments par les personnels infirmiers par suite d'imprécisions quant aux exigences précises des chirurgiens : 19 000 €
- Reports d'opérations en raison d'un manque de préparation des patients par certains services de médecine : 12 000 €

Les coûts cachés évalués comprenaient aussi des sous-activités d'apprentissage liées à la rotation du personnel, ainsi que des coûts liés à l'absentéisme des

personnels infirmiers. Ils s'élevaient au total à plus de 25 % du budget total du bloc opératoire.

La présentation de l'effet-miroir aux chirurgiens et au personnel du bloc, en présence de la direction, s'est déroulée un mois après la fin des entretiens. Chacun a pu retrouver les phrases prononcées lors des entretiens, et découvrir les phrases-témoins énoncées par les collègues. Même s'ils n'étaient pas surpris par ce qui avait été dit, tous les membres du bloc opératoire ont pu mesurer la gravité de la situation, et aucun déni n'a été exprimé. En particulier, le chirurgien dont le comportement était le plus violent n'a pas contesté les remarques faites sur son comportement, mais il a insisté sur la nécessité de renforcer la formation des personnels infirmiers et des instrumentistes. Il s'est déclaré ouvert au dialogue de façon à améliorer la situation.

La présentation de l'effet-miroir au troisième mois suivant le démarrage de l'intervention dans le service du bloc opératoire comportait également la présentation des coûts cachés pour un montant total d'environ 484 000 €. Cette présentation a amené les participants à prendre conscience des impacts économiques induits par les difficultés de leur coopération. Le calcul monétaire a été particulièrement évocateur pour chacun, car cela correspondait aux salaires avec charges de plus de quatre infirmiers. Les chirurgiens eux-mêmes ont pris conscience de la nécessité de prévenir les dysfonctionnements, car ils ont comparé les montants de coûts cachés aux revenus qu'ils perçoivent en moyenne par opération. Les discours de chaque catégorie de personnel ont été entendus et respectés, même s'il y avait des différences de perception qui ont été explicitées au moyen de grilles de convergences et spécificités.

Lors de la séance de travail suivante, les intervenants ont présenté l'avis d'expert, comportant à la fois une hiérarchisation des dysfonctionnements majeurs et une expression des non-dits perçus par les intervenants. Cet avis d'expert n'avait pas pour but de mettre en cause les acteurs, mais d'explicitier les causes racines des dysfonctionnements dont les acteurs ne sont pas conscients ou qu'ils n'osent pas exprimer.

En particulier, le non-dit comportait les énoncés suivants :

- Il manque une formalisation des règles équitables de fonctionnement pour l'ensemble des équipes du bloc opératoire.
- Le service du bloc opératoire est replié sur lui-même, alors que son fonctionnement dépend en grande partie de la qualité de la coopération avec les autres services.
- Tantôt des chirurgiens ou tantôt des personnels infirmiers sont désignés comme bouc-émissaires des dysfonctionnements du bloc opératoire.
- Les locaux et les équipements du bloc opératoire sont définis par des services extérieurs sans concertation avec le personnel du bloc.

- Les chirurgiens et les personnels du bloc sont victimes d'une représentation de leur fonctionnement sous forme de castes, alors que la qualité des opérations dépend des apports de compétences de chacun des chirurgiens, infirmières et anesthésistes.

La présentation de cet avis d'expert a donné lieu à une approbation de la part de tous. A la suite de cette intervention, les acteurs du bloc n'ont plus cherché à rejeter les responsabilités les uns sur les autres avec des discours obsessionnels (ou « dadas ») du type « La mauvaise ambiance est la faute du chirurgien-chef » ou encore « Les infirmières sont incompetentes ». On a donc pu observer un changement des discours.

C) Évolution des actes décisifs

À la suite du diagnostic socio-économique, un groupe de projet a été mis en place pour construire un plan d'action destiné à remédier aux dysfonctionnements du bloc opératoire et à contribuer au projet de l'hôpital consistant à améliorer la qualité des soins tout en réduisant les coûts.

Le groupe de projet comprenait plusieurs membres du service « Bloc opératoire » : le chirurgien-chef, l'infirmière-chef, un anesthésiste et un instrumentiste. Il intégrait aussi des membres de services environnants : une infirmière responsable des soins intensifs, une infirmière d'orthopédie et une autre du service chirurgie, ainsi qu'un ingénieur bio-médical et un ingénieur responsable du matériel et des équipements. Ce groupe de projet était mené parallèlement à d'autres groupes du même type dans les services ayant fait l'objet d'un diagnostic vertical. Lors de chacune des quatre séances du groupe de projet, les idées proposées ou scénarios d'actions envisagées étaient concertées avec le groupe de projet horizontal piloté par la direction et avec le groupe de pilotage comprenant à la fois la direction et la gouvernance de l'hôpital. Ce travail permettait de mettre en mouvement une concertation à la fois remontante venant des groupes de projets verticaux et descendante, prenant aussi en compte la stratégie de l'hôpital, enrichie par les propositions d'actions venant de la base. L'objectif était aussi de formaliser la stratégie de l'hôpital sous la forme d'un Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX) : les acteurs du bloc opératoire étaient disposés à écouter les orientations souhaitées au niveau de la direction à condition que leurs propositions concrètes, correspondant à leurs préoccupations, soient également écoutées par la direction.

Cinq thèmes de travail ont ainsi été constitués à partir de « paniers » d'idées forces et de non-dits issus du diagnostic : conditions de travail et équipements, coordination entre le bloc opératoire et les autres services, développement des compétences, prévention des gaspillages de médicaments et d'énergie, renforcement de la rigueur dans le domaine de la qualité et de la sécurité des opérations.

Chacun des thèmes de travail a donné lieu à plusieurs réunions intermédiaires rassemblant une partie des membres du groupe de projet, en fonction des sujets à aborder, et en consultant les diverses catégories de personnel concernés par les actions à mener.

C'est ainsi qu'un Plan d'Action Prioritaire a été élaboré et que les actions ont été planifiées pour début de réalisation dans les six mois suivants. Ces actions comprenaient notamment la réorganisation des locaux du bloc opératoire, avec la création d'une salle d'opération spécifiquement dédiée à l'orthopédie. Il y avait aussi la programmation de réunions de coordination entre départements, la mise en place de séances de formation intégrée des personnels infirmiers par les cadres infirmiers et les chirurgiens, l'élaboration participative de procédures destinées à économiser les moyens et à prendre de l'avance par rapport à l'évolution des exigences de qualité et d'accréditation.

La figure 3 montre l'exemple du Plan d'Action Prioritaire budgété tel qu'il a fait l'objet d'un accord de toutes les parties prenantes, impliquées à la suite du processus de projet socio-économique : direction générale, personnels infirmiers, chirurgiens, responsables des services environnants du bloc opératoire, etc.

Figure 3 : Plan d'action prioritaire résultant du projet socio-économique du bloc opératoire
(©ISEOR 2016)

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services environnants concernés							Premier planning d'action sur un semestre						
			Cadre infirmier	Ingénieur Bâtiments	Biomédical	DRH Administration et services	Informatique	Responsables de services	Direction	J	A	S	O	N	D	
Améliorer les conditions de travail des chirurgiens et des infirmières	Réorganisation des locaux du bloc opératoire	Préparer un projet architectural (cf. balance économique)	X	X					X	X	X					
Améliorer la coordination entre départements	Réunions de coordination mensuelles entre les responsables du bloc, de la chirurgie et des soins intensifs	Réunions mensuelles : 2 000 €	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Développement des compétences des personnels infirmiers	Actions de formation intégrée	Organisation de stages et mises en situation en interne : 6 500 €	X		X			X								→
		Planification des sessions par les responsables infirmiers : 800 €	X		X						X	X	X			
		Perfectionnement du personnel sur la préparation des instruments chirurgicaux : 1 400 €	X		X			X	X							
Économiser les moyens	Améliorer la gestion des stocks	Définition de stocks minimaux pour les médicaments : 200 €	X	X								X				
		Procédure de gestion des stocks : 400 €				X	X									
	Économiser l'énergie	Sessions de formation intégrée : 1 200 €	X	X									X	X		
Assurer la conformité aux critères qualité	Anticipation des audits	Assistance par un consultant interne : 1 000 €	X					X	X							→

Il convient également de noter que le processus de projet socio-économique comprenait également la réalisation de balances économiques, destinées à construire un accord entre la direction et les personnels du bloc opératoire. Par exemple, l'une des demandes des chirurgiens et du personnel infirmier était d'obtenir la création d'une salle d'opération entièrement dédiée aux opérations orthopédiques. Cette création nécessitait un budget important qui suscitait au départ la réticence de la direction financière. Pourtant, les dialogues entre acteurs ont permis d'établir une balance économique largement positive pour ce projet avec, notamment, la possibilité d'augmenter le nombre d'opérations de haute technicité (chirurgie endoscopique du dos par exemple) et un gain financier pour l'hôpital, comme l'indique la figure 4. Cette décision a fortement amélioré la qualité de la relation entre la direction de l'hôpital et le personnel du bloc opératoire qui s'est senti écouté et qui était prêt à mettre en œuvre les autres actions du projet.

Figure 4 : Balance socio-économique de la réorganisation des locaux du bloc opératoire (©ISEOR 2016)

COÛTS				PERFORMANCES	
	Montant total	Nombre d'années d'amortissement	Coût annuel		Création de valeur par an
Création d'une unité du bloc dédiée à la chirurgie orthopédique	300 000 €	20 ans	15 000 €	Gain minimal de 20 minutes par opération, permettant une augmentation de 130 opérations par mois tout en soulageant la charge de travail des chirurgiens et personnels infirmiers	65 000 €
Formation intégrée spécifique du personnel infirmier	2 040 €	3 ans	680 €	Forte diminution des maladies nosocomiales	7 500 €
Recrutement d'un personnel infirmier supplémentaire			34 000 €	20 opérations supplémentaires par mois	60 000 €
MONTANT TOTAL			49 680 €	MONTANT TOTAL	132 500€
Création nette de valeur ajoutée par an					82 820 €

D) Résultats des actes

Une évaluation socio-économique des actions a été réalisée après deux années, sur la base de conduite d'entretiens semi-directifs et d'entretiens centrés sur la conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée. Comme pour la

phase de diagnostic, cette évaluation a donné lieu à la présentation d'un effet-miroir, conformément au principe d'intersubjectivité contradictoire de l'approche qualimétrique.

Sur le plan qualitatif, des exemples d'améliorations ont pu être recensés :

- Amélioration de la qualité des relations au sein du bloc, notamment entre les personnels infirmiers et chirurgiens.
- Amélioration de la qualité de la coordination entre le bloc et les services médicaux en amont et en aval.
- Amélioration des compétences du personnel infirmier, notamment en ce qui concerne le lavage chirurgical, les perfusions et les sondes, la manipulation des instruments et respirateurs, la rigueur pour l'hygiène et l'asepsie, etc.

Au niveau quantitatif, des mesures réalisées avec les personnels du bloc ont montré des améliorations telles que les suivantes :

- Augmentation du nombre d'opérations de 220 par an.
- Réduction de plus de 20 infections nosocomiales sur une année.
- Seulement deux démissions de personnels infirmiers contre 7 l'année précédente.
- Réduction de 24 cas de reports d'opérations liés à un manque de préparation des patients.

La partie financière de l'évaluation a mis en évidence les principales améliorations présentées en figure 5.

Figure 5 : partie financière de l'évaluation socio-économique des actions menées dans le projet du bloc opératoire

Principales améliorations recensées	Impacts économiques positifs
Réduction de l'absentéisme du personnel du bloc	29 000 €
Augmentation du nombre d'opérations et de leur technicité	116 000 €
Réduction des retards au bloc	28 000 €
Réduction des besoins d'heures supplémentaires	15 000 €
Réduction des coûts de rotation du personnel	12 000 €
Réduction des maladies nosocomiales	9 000 €
Total des améliorations au plan financier	209 000 €

E) Interactions entre les dimensions individuelles et collectives du processus de transformation des représentations mentales

La présentation du cas a mis l'accent sur le lien entre les dimensions individuelles et collectives du processus de transformation organisationnelle.

Nous proposons de donner quelques exemples des évolutions constatées au niveau collectif, ainsi qu'au niveau individuel dans le cas de l'un des chirurgiens évoqués au début de l'article.

Au niveau collectif, on note les principales évolutions suivantes :

- Prise de conscience de l'importance des dysfonctionnements et de la nécessité de passer à l'acte sans chercher de bouc-émissaire.
- Développement d'une capacité d'écoute et de négociation en vue d'améliorer une situation inéquitable à l'origine de nombreux coûts cachés.
- Décloisonnement entre les diverses catégories de personnel : personnels infirmiers et chirurgiens ont plus d'estime et de respect les uns pour les autres.
- Réduction du sentiment de fatalité face aux dysfonctionnements et prise d'initiative des personnels du bloc opératoire en vue de proposer des solutions.
- Ouverture du bloc opératoire sur le reste de l'hôpital, alors qu'il était une sorte de forteresse, considérée avant l'intervention socio-économique comme l'élite des services.

On peut aussi indiquer un exemple d'évolution de représentations mentales individuelles et des comportements, notamment dans le cas de l'un des chirurgiens :

- Abandon d'un sentiment de toute puissance et prise de conscience de l'importance de la coopération entre les diverses catégories de personnel ainsi qu'avec les autres services, en vue de réussir des opérations de niveau technique de plus en plus complexe.
- Atténuation du caractère colérique de certains chirurgiens et amélioration de leurs relations respectueuses vis à vis des personnels infirmiers.
- Attitude à la fois humble et ambitieuse pour mettre en œuvre des opérations plus innovatrices en lien avec des partenaires internationaux.

Un autre exemple est celui d'une infirmière du bloc opératoire qui était sur le point de donner sa démission avant l'intervention. Les évolutions constatées étaient notamment les suivantes :

- Reprise de confiance en elle et d'estime de soi, ainsi qu'une capacité accrue à se faire respecter par les chirurgiens.
- Volonté de donner son avis de façon positive en proposant des améliorations de procédures de fonctionnement du bloc opératoire.
- Volontariat pour des actions innovantes de philanthropie dans le domaine du don d'organes.

F) Éléments pour un questionnement à poursuivre

Nous rappelons notre positionnement relativement à notre posture *in situ*. Le diagnostic socio-économique est l'expression des discours en tant que dispositif de prose de conscience individuelle et collective par les acteurs de leurs actes et de leurs impacts. Les données présentées dans cet article sont toutefois limitées à une partie restreinte des résultats de la recherche-intervention socio-économique. Le cas présenté illustre certains impacts individuels et collectifs de l'intervention socio-économique, ce qui peut être une occasion de débats constructifs entre praticiens de la psychanalyse et intervenants-chercheurs dans le domaine du management. Il convient, en effet, de sortir d'une situation de faible coopération entre psychanalyse et management résultant de la croyance par idéologie en l'impossibilité de concilier performance et bien-être. Parmi les thèmes à travailler en commun pour l'interprétation de situations de transformation, on peut notamment citer les sujets suivants :

- Comment surmonter les tabous et les dénis dans les situations de travail et comment positiver au travers de la construction d'un projet ?
- Comment être accompagné dans les situations angoissantes de transformations des organisations ?
- Quel peut être le rôle de l'intervention dans une situation de travail, sans prendre la place des acteurs, en particulier celle de dirigeant ?
- Comment organiser la coopération et le vivre ensemble dans des situations de travail ?
- Comment rouvrir des espaces de liberté de pensée et ralentir le rythme des décisions managériales précipitées qui empêchent de penser ?
- Comment permettre aux acteurs de maintenir durablement, par eux-mêmes, les processus transformations au travers de l'intersubjectivité contradictoire initié par l'intervention socio-économique ?

Il est certes prématuré de construire un langage commun entre psychanalyse et recherche-intervention en management, mais la théorie socio-économique peut servir de médiation entre les deux types d'approches. Établir ce dialogue peut être difficile, mais cela est légitime⁴ car il est nécessaire de formaliser et de diffuser des dispositifs et des cliniques permettant d'améliorer les conditions de vie au travail.

⁴ Voir par exemple le plaidoyer de Christophe Dejours pour travailler en ce sens : Dejours. (2015). La clinique et la psychodynamique du travail. *Le Carnet Psy.* N° 193. p.1.

CONCLUSION

L'exemple présenté d'une intervention socio-économique dans un hôpital général est proposé comme support d'une poursuite d'un dialogue entre les membres de l'IPM, en particulier les psychanalystes, et les intervenants-chercheurs de l'ISEOR.

Bien sûr, l'intervention socio-économique, présentée ici au travers d'un exemple partiel, n'a pas vocation à se substituer au travail de psychanalystes. Il serait intéressant de s'interroger notamment sur des sujets tels que les suivants :

- En quoi l'intervention socio-économique participe d'un travail de prise de conscience des acteurs, en particulier en ce qui concerne le refoulement de tensions non dites ?
- Comment mieux décrire les processus de transformation des représentations mentales aux niveaux individuel et collectif ?
- Comment rapprocher des concepts de la psychanalyse et la théorie socio-économique.

Ce type de questions peut donner lieu à l'enrichissement des débats lors des colloques de l'Institut Psychanalyse et Management.

BIBLIOGRAPHIE

Références relatives à la théorie socio-économique des organisations

- Bonnet D., (2019). Mettre en œuvre un processus de transformation au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique. *Revue Connexions*, 111, pp. 219-234.
- Dejours, C. (2015). La clinique et la psychodynamique du travail. *Le Carnet Psy.* n° 193. p.1.
- Diet, E. (2013). Changement, changement catastrophique et résistance au changement. IPM, Strasbourg.
- Freinet, C. (1956). *Les méthodes naturelles dans la pédagogie moderne*. Paris : éditions Bourrelier.
- Kaës, R. (2021). *Les théories psychanalytiques du groupe*. PUF.
- Lewin, K. (1938). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10 (2) : 271-301.
- Perroux, F. (1979). L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts « cachés », préface au livre Savall, H. *Reconstruire l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement*, Paris : PUF.

- Savall H. (1974-75), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Préface de Jacques Delors, Dunod, Paris. Nouvelle édition 1989, Economica, Paris. Traduit en anglais (1981), *Work and People. An economic evaluation of job enrichment*, Préface de H. Igor Ansoff, Oxford University Press, Londres. Traduit en espagnol (1977), *Por un trabajo más humano*, Tecniban, Madrid; 2^o édition 2010, IAP, Charlotte, NC.
- Savall H. (1979b), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Dunod, Paris. Réédition Savall H. et Zardet V. (2014), Dunod, Paris.
- Savall H. & Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris. 7^o éd. ; 2020. Traduit en anglais (2008), *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Savall H. & Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica, Paris. Traduit en anglais (2011), *The Qualimetrics approach, observing the complex object*, IAP, Charlotte.
- Savall, H. (1979a). La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail. *Bulletin de psychologie*. n°344, pp. 443-448.
- Savall, H. & Zardet, V. coord. (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. EMS
- Tosquelles, F. (1967). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. ERES.
- Zardet V. & Bonnet M. (2018), Henri Savall: Connecting the Dots between OD and Economic Performance, In Szabla D. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers Palgrave*. 1-16.

Messire François et le loup de Gubbio

Hubert LANDIER

Docteur d'État en sciences économiques
Professeur émérite à l'Académie du Travail et des relations sociales de la
Fédération de Russie (Moscou)
Expert en relations sociales et audit du climat social
Vice-Président de l'Institut International d'Audit Social (IAS)
Conférencier
Membre de l'Institut Psychanalyse & Management

Chaque herbe est heureuse en poussant ! Tout possède sa voie, et tout connaît sa voie, s'éloigne en chantant et revient en chantant ; seul, lui ne sait rien, ne comprend rien, ni les hommes, ni les sons, étranger à tout, rejeté de tout¹.

Et voici que l'homme occidental se retrouve seul avec lui-même. Son passé ne lui est de nul recours, le progrès étant pour lui à rechercher dans l'avenir radieux que lui réservent ses techniques. Ce qui reste des civilisations qu'il a, par son intervention non souhaitée, contribué à étouffer, ne suscite de sa part qu'un sourire amusé et distrait. Il y a longtemps qu'il a désappris à parler aux animaux, aux plantes, aux fleurs, aux arbres, aux forêts et aux déserts. Et donc, il se retrouve seul au milieu d'au paysage désolé.

Avec qui parler ? Et de quoi parler ? Ses certitudes l'enferment dans un monde qu'il est seul à occuper, dont il a par avance exclu tout ce qui n'est pas utile à la réalisation de ses ambitions démiurgiques. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'il n'en fut pas toujours ainsi. L'indien de grandes plaines communiquait avec le peuple des bisons. Il communiquait avec le reste de l'univers, recherchant en permanence l'équilibre qui permettrait au soleil de se lever chaque matin. Il se considérait comme une composante du cosmos, non comme étant extérieur et supérieur à lui.

L'un des derniers parmi les Occidentaux à avoir compris cela aura été Messire François, natif d'Assise, au XIII^{ème} siècle. Messire François s'entretenait, dit-on, avec les animaux. Il s'agissait pour lui, à travers l'art - que nous avons perdu - de la *disputatio*, de rechercher un équilibre dynamique, chacun restant lui-même, dans son identité, tout en s'ouvrant à la réalité de l'Autre, dans son altérité.

C'est là l'essence de la médiation. La médiation consiste, entre des parties qui ne s'entendent pas, à faire appel à un tiers. Ce tiers, en occident, a pendant longtemps été le recours à la divinité, puis à la modernité technologique fondée sur l'idée d'un progrès linéaire inscrit sur l'axe du temps. Cette vision optimiste

¹ Fédor Dostoïevski, *L'idiot*, III, ch. 7.

se trouve aujourd'hui largement ruinée, mais nous ne savons pas par quoi la remplacer. Les institutions et les certitudes de la période précédente sont toujours là, visibles ou souterraines. Il n'y a plus de déité surplombante. Il manque à l'humanité le tiers qui lui permettrait de renouer avec l'équilibre des différentes composantes de l'univers. Un tiers caché au cœur de chacun d'entre nous.

L'intervention du tiers et le principe de la médiation

Nous sommes au XIII^{ème} siècle. En Italie du nord, les habitants de la petite ville de Gubbio se trouvent terrorisés par la présence aux alentours d'un terrible loup. La situation est telle qu'ils n'osent plus sortir des murs qu'armés et à plusieurs. Encore n'est-ce pas toujours une garantie de sécurité².

Ils s'en ouvrent à Messire François, qui se trouve de passage. Messire François est un original, vêtu d'une simple tunique retenue à la ceinture par une corde et qui marche pieds nus. Originaire d'Assise, il a des disciples et bénéficie déjà d'une certaine notoriété. Et donc, il écoute ce que lui disent les habitants de Gubbio. Mais sa réponse les déconcerte : ce qu'il leur propose, c'est d'aller s'expliquer avec « Frère Loup ». Bien entendu, personne n'ose l'accompagner et l'on se contente de le regarder de loin, s'attendant au pire.

Messire François, donc, rencontre le loup, qui s'approche de lui la gueule ouverte, écumant. Il s'agit d'abord de l'exhorter à se calmer. Le loup, donc, s'assoit et écoute : « c'est très mal, ce que tu fais, Frère Loup, lui explique Messire François. Tu vas me promettre de t'abstenir désormais de dévorer les habitants de Gubbio. Mais j'ai bien compris que si tu les manges, c'est que tu as faim. Nous allons donc aller ensemble leur demander s'ils ne pourraient pas te donner régulièrement de quoi te nourrir ».

Le loup donne son consentement, en remuant les oreilles et en agitant la queue, nous dit la chronique, et les voilà tous deux qui s'en retournent à Gubbio. Surprise et épouvante de la population, de sorte que Messire François doit leur expliquer : « je me porte garant de ce que Frère Loup aura désormais un comportement pacifique, mais en échange, il faut que vous lui donniez de quoi se nourrir parce qu'il a faim. Êtes-vous d'accord ? »

On pourrait difficilement ne pas l'être, mais encore y faut-il une certaine confiance. Et donc, Messire François se tourne vers Frère Loup, qui lui confirme son assentiment en lui tendant la patte. Les *Fioretti* de Saint François précisent qu'il vécut alors deux ans au milieu de la population de Gubbio. Il entra librement dans les maisons, les chiens s'abstenaient d'aboyer, ensuite de quoi il mourut de vieillesse, regretté de tous.

Voilà qui correspond exactement à l'esprit d'une médiation et peu importe que sa narration ait probablement été un peu « arrangée ». Mais ce qu'on sait

² Les *Fioretti* de Saint François, chapitre 21, Editions franciscaines, col Points sagesse, 1967,

historiquement, c'est que Messire François en tenta une autre en se rendant à Damiette, en pleine croisade, auprès du Sultan El Kamel, afin de s'entretenir avec lui de religion. Il ne s'agissait pas de condamner, mais d'écouter et de se parler. Cela ne pouvait bien entendu que lui valoir des ennuis. Pendant ce temps, en effet, Frère Dominique s'y prenait avec les Cathares d'une façon toute différente. Les deux saints se rencontrèrent mais les *Fioretti*, avec la prudence ecclésiastique qui convient, semblent indiquer que cette entrevue entre le « très saint François » et « saint Dominique » fut plutôt fraîche. Du moins Messire François ne fut pas condamné au bucher, ce qui était déjà beaucoup.

L'histoire du loup de Gubbio résume que doit être la posture du médiateur face aux parties en conflit. Le médiateur ne doit croire personne, ou plutôt, il doit dépasser les points de vue limités et passionnels en présence, tels qu'ils sont à l'origine d'une situation conflictuelle, et admettre ainsi que chacun, *a priori*, est porteur d'une part de vérité. Il ne s'agit pas pour lui de donner tort ou raison à qui que ce soit mais, par sa présence, par la confiance qu'il suscite et par son questionnement, de cheminer alternativement avec les uns et avec les autres vers une compréhension plus large de la situation. Les habitants de Gubbio ont raison de donner tort au loup, qui menace de les dévorer. Cela se conçoit bien. Mais ce qu'ils ne voient pas, c'est que Frère Loup est bien obligé de se procurer d'une façon ou d'une autre de quoi se nourrir. Et s'il accepte d'écouter Messire François, c'est que celui-ci, sans pour autant désavouer la colère des habitants de Gubbio, l'a bien compris. Et donc, il s'agit, à partir de là d'initier un processus qui aboutira à une solution satisfaisante, et pour les habitants de la ville, et pour Frère Loup.

Transportons-nous maintenant au XXIème siècle, dans une quelconque entreprise française où les relations, entre la Direction et les syndicats (ou l'un d'entre eux) se sont profondément détériorées, plombant la qualité du climat social et rendant difficiles des initiatives qui pourraient être nécessaires pour garantir l'avenir de l'entreprise, dans l'intérêt des salariés eux-mêmes. Devant cette situation de blocage, un médiateur est choisi, peu importe à l'initiative de qui mais avec l'accord en tout cas des parties en conflit. Comment va-t-il se comporter pour jouer son rôle ?

Selon l'expérience personnelle de l'auteur, dont après tout c'est le métier, il lui faut d'abord écouter. Ecouter les uns et écouter les autres avec bienveillance en se taisant, ou plutôt, en faisant taire en lui les sentiments que suscite en lui ce qu'il entend. Et d'abord ce qui n'est guère surprenant :

- Côté direction : « les représentants du personnel se montrent irrespectueux avec nous, ils adoptent une posture a priori conflictuelle, s'enferment dans des querelles secondaires, multiplient les incidents et par leur comportement provoquent une paralysie des relations sociales ».

- Côté syndicats : « les représentants de la Direction ont une attitude méprisante à notre égard, ils refusent de prendre en considération nos arguments, ils s'efforcent de nous marginaliser aux yeux du personnel, jugent notre rôle inutile, voire nuisible, et font preuve de discrimination à notre égard.

De part et d'autre, une multitude de faits précis sont mis en avant afin d'établir la véracité d'un tel jugement. Inutile de les mettre en doute : ils sont probablement vrais. Il faut donc les prendre en considération. Mais en même temps, connaître leurs limites :

- Ce sont des incidents dont la portée est peut-être exagérée, mais qui ont une force symbolique pour celui qui en fait état,
- Ils viennent peut-être renforcer les préjugés déjà existants en ce qui concerne l'attitude de l'autre, tels qu'ils fondent une posture antagoniste, de longue date enkystée dans leurs relations,
- Leur narration correspond peut-être à une interprétation erronée des faits et des intentions qui animent la partie adverse.

Dans de telles conditions, le dialogue est impossible car les interlocuteurs ne se comprennent pas, et ceci tout en y mettant fréquemment beaucoup de bonne volonté. Le rôle du médiateur sera, par son action (par exemple, proposer un audit de la situation selon une méthodologie assurant et proclamant son indépendance), d'initier un processus sans du reste savoir à l'avance où celui-ci conduira et avec le risque, à tout moment, qu'il tourne court. Durant ce processus, les positions des parties en présence vont insensiblement se modifier – et cela peut prendre du temps.

Ce changement doit venir des intéressés eux-mêmes, non du médiateur, qui n'est qu'un facilitateur. Et l'on en viendra, sans même sans rendre compte, à des initiatives que l'on n'aurait jamais imaginées plus tôt. Ces initiatives sont fragiles, il ne faut surtout pas les brusquer. La philosophie sur laquelle elles se fondent est la suivante : « nos interlocuteurs sont insupportables, mais il reste quand même peut-être possible de faire quelque chose avec eux ». Un cheminement se dessine alors, encore hypothétique, et il peut arriver que l'on se mette d'accord, chacune des parties en présence y trouvant avantage. Le rôle du médiateur s'arrête là. Il doit alors s'éloigner silencieusement. Ce n'est pas à lui de dire ce qu'il faut faire : c'est aux interlocuteurs en présence de l'inventer et éventuellement d'ouvrir une négociation, ou de mettre en place un dispositif conçu paritairement. En bref, de prendre une initiative ensemble - à la limite peu importe laquelle.

« La Voie qui se dit la Voie n'est pas la Voie »

Cette philosophie est celle du tiers inclus. Chacun a raison, mais personne n'a totalement et absolument raison. A l'époque même où vivait Messire François,

Djalâl-ud-Dîn Rûmi, venu de Balhk, dans l'actuel Afghanistan, et installé à Konya, au centre de l'actuelle Turquie, s'exprime de la façon qui suit à propos de la pluralité des religions, dont il faut craindre selon lui que chacune d'entre elles prétende être détentrice de la Vérité à l'exclusion de toutes les autres :

« Si les chemins sont différents, le but est unique. (...). Quand le croyant et l'impie s'assoient ensemble, s'ils ne disent rien en paroles, c'est qu'ils sont d'accord »³.

Et il ajoute :

« Le mécréant comme le croyant louent Dieu ; car le Dieu Très Haut a dit que quiconque suit la voie droite et vit de façon intègre en se conformant à la loi et à la voie des prophètes et de saints, il sera accordé joie, lumière et vie. Mais s'il fait le contraire, autant d'obscurités, de terreurs, d'embûches et de calamités lui arrivent. Tous deux, lorsqu'ils agissent ainsi, ce que le Dieu Très Haut a promis pour eux se réalise, sans addition ni diminution. Il s'ensuit que tous deux proclament les louanges de Dieu ; mais chacun use d'une langue propre. »⁴

Rûmi, en proclamant ainsi que les religions sont autant d'expressions différentes d'une même quête, ne fait que se conformer au Coran. Le texte sacré affirme en effet :

« Car ceux qui ont cru, ceux qui sont revenus vers le judaïsme, les chrétiens, les sabéens, tout être ayant cru en Dieu et au Jour dernier et qui font le bien, tous auront une récompense auprès de Dieu. Pas de raison pour eux d'éprouver de la crainte et de la tristesse » (II, 62, tr. Malek Chebel)⁵.

Ou encore dans la traduction, cette fois, de Jacques Berque :

« Ceux qui croient, ceux qui suivent le Judaïsme, les Chrétiens, les Mandéens, quiconque croit en Dieu et au Jour dernier, effectue l'œuvre salutaire, ceux-là trouveront leur salaire auprès de leur Seigneur. Il n'est pour eux de crainte à nourrir, et ils n'éprouveront nul regret » (II, 62, tr. Jacques Berque).⁶

Dieu, l'Inexprimable, occupe donc la fonction du tiers qui s'impose par rapport à la diversité des discours et à leur confrontation toujours à craindre. C'est pourquoi, affirme encore le Coran, « Celui qui sauve un seul homme est considéré comme ayant sauvé tous les hommes » (V, 32, tr. Malek Chebel). Ce qui veut dire, a contrario, que « celui qui assassine un innocent, c'est l'humanité tout entière qu'il assassine ».

Nul discours, autrement dit ne peut prétendre avoir valeur absolue et, de droit, s'imposer à l'Autre. Ce que, plus loin encore dans le temps, exprimait déjà le Tao :

³ Rûmi, *Le livre du dedans*, Actes Sud, col. Babel, 1982, pp. 132-133.

⁴ Op. cit., pp. 256-257.

⁵ Le Coran, traduction par Malek Chebel, Fayard, Le Livre de poche, 2011.

⁶ Le Coran, essai de traduction par Jacques Berque, Albin Michel, col. Spiritualités vivantes, 2002.

« Le Tao qu'on saurait exprimer n'est pas le Tao de toujours. Le nom qu'on saurait nommer n'est pas le nom de toujours ».⁷

Ce qui pourrait se dire autrement :

« La voie qui se dit la Voie n'est pas la Voie. Le nom que l'on donne aux choses ne saurait les désigner ».

Les sagesse traditionnelles, et d'autres encore que celles qui viennent d'être citées, plaçaient ainsi une réalité indéfinissable en surplomb par rapport aux expressions multiples qu'en donnaient les humains. C'est cette profondeur qui a disparu avec le positivisme scientifique, tel qu'il est apparu au XVIIIème siècle. Le « démon de Laplace » est probablement l'expression la plus achevée de ce que nous savons être un réductionnisme. Dans son *Essai philosophique sur les probabilités*, le célèbre physicien (1749-1827) donne ainsi du déterminisme scientifique sa définition la plus achevée :

« Une intelligence qui, à un instant donné, connaîtrait toutes les forces dont la nature est animée et la situation respective des êtres qui la composent, si d'ailleurs elle était suffisamment vaste pour soumettre ces données à l'analyse, embrasserait dans la même formule les mouvements des plus grands corps de l'univers et ceux du plus léger atome ; rien ne serait incertain pour elle, et l'avenir, comme le passé, serait présent à ses yeux⁸. »

Le monde, autrement dit, est une vaste mécanique, un automate comme la vogue en courait dans les salons du XVIIIème siècle. Il s'agit d'un objet, et l'homme de science, en tant que sujet, doit s'efforcer d'en comprendre les lois de fonctionnement. Les connaissant parfaitement, il pourrait alors prédire l'avenir des états du système. Mais ce faisant, il se situe hors du monde, conformément au *Cogito* de Descartes. Et selon ce principe, la vérité, une fois qu'elle a été établie, ne se discute pas.

Mais l'homme de science a longtemps cru que le soleil tournait autour de la terre. C'est là qu'intervient le principe de falsifiabilité de Karl Popper : une vérité n'est établie que pour autant que sa fausseté n'a pas été prouvée, et elle doit donc, pour être qualifiée de scientifique, pouvoir se prêter à un tel examen. Fort bien. Il est donc établi, par Copernic et par Galilée, que c'est la terre qui tourne autour du soleil et non l'inverse. Mais voilà que pour Einstein il en va autrement : la terre ne tourne pas ; elle se meut de façon rectiligne – mais dans un espace courbe, déformé par la présence du soleil.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'il peut y avoir plusieurs manières différentes d'appréhender une même réalité. C'est de ce pluralisme dans la façon d'appréhender le monde que les physiciens vont faire l'expérience en explorant la mécanique quantique. Le photon, ou l'électron, est-il un corpuscule ou une onde ? Laplace aurait répondu qu'il fallait choisir : soit l'un

⁷ Lao Tseu, in *Philosophes taoïstes*, traduction par Liou Kia-hway, Gallimard, col. Pleiade, 1967.

⁸ Citation recueillie dans Wikipedia.

soit l'autre. D'un côté la vérité et de l'autre l'erreur. Heisenberg (1901-1976) répond autrement : les deux sont vrais. Il en va de l'instrument que nous utilisons pour considérer la réalité. Et l'on sait bien que nul système logique ne peut présenter un caractère absolu ; il est établi depuis Gödel que l'un ou l'autre des postulats qui le fondent se révèle en tout hypothèse indémontrable.

Ceci est devenu un lieu commun, mais il faut en pousser un peu plus l'analyse. Ce que nous a appris la mécanique quantique, c'est que la compréhension que nous avons de la réalité n'est pas indépendante des instruments qui nous permettent de l'observer. Il n'y aurait pas eu Galilée sans la lunette astronomique. Et des instruments différents nous la donnent à voir de façons différentes. Le vrai et le faux ne s'opposent pas dans l'absolu mais dans le cadre des techniques, et aussi des présupposés logiques qui précèdent la question. La vérité scientifique est donc une réalité construite⁹. Elle consiste à aller chercher, dans le chaos, tel qu'il s'offre à l'intelligence humaine, ce qui fait sens pour elle. « Dans toute représentation, nous orientons notre attention en première ligne sur certains caractères que nous désignons dès lors comme "essentiels" »¹⁰. La connaissance, y compris la connaissance scientifique, s'insère ainsi dans une vision du monde qui la précède. Elle s'exprime dans un langage, qui coïncide avec cette vision du monde, nécessairement particulière et transitoire, et prend forme dans des concepts correspondant à une culture localisée et datée. « Nous choisissons et inventons les rapports au(x) monde(s) que nous jugeons pertinents. Ils ne sont pas donnés, ils sont construits »¹¹.

Qu'est-ce donc, dans ces conditions, que la distinction entre le vrai et le faux ? Sans doute le critère de falsifiabilité sur lequel se fonde Karl Popper trouve-t-il ici ses limites. Dans le cadre d'une certaine logique, dans les limites d'une certaine vision du monde, il semble possible d'affirmer d'une assertion qu'elle est vraie ou qu'elle est fausse. Elle doit obéir à une logique de cohérence avec d'autres assertions. Mais elle doit également obéir à une logique de pertinence avec ce qu'elle désigne. Or, de ce qu'elle désigne, l'observateur ne connaît pas tout mais seulement ce qu'il peut techniquement observer et qu'il observe effectivement parce que cela lui semble pertinent. L'observateur, autrement dit, n'est absolument pas neutre face à une réalité qui lui serait extérieure. La réalité qu'il a en vue fait dans une certaine mesure partie de lui-même - et il fait partie de cette même réalité. La distinction entre le sujet, extérieur au monde, et le monde qu'il observe à partir de cette extériorité, ne tient plus. Descartes doit être absolument oublié.

⁹ Paul Watzlawick et alii, *L'invention de la réalité*, tr. fr. Le Seuil, 1988.

¹⁰ Werner Heisenberg, *Le manuscrit de 1942*, Editions Allia, 2003, p. 17.

¹¹ Sébastien Barreau, *De la vérité dans les sciences*, Dunod, 2019, p.45.

La *disputatio* et la démarche transdisciplinaire

Ceci reste toutefois beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Descartes et son *Cogito* ne sont que l'expression, localisée et datée, d'une vision du monde qui se perd dans les ténèbres de nos origines. Comme chacun le sait, Platon, déjà, faisait se tenir l'humanité dans une caverne d'où elle n'entrevoit la réalité extérieure que par les ombres qui s'en projetaient. Saint Augustin situa cette réalité extérieure dans un au-delà qui seul comptait. Cette vision prit forme en Occident dans un cadre institutionnel, l'Eglise catholique, détentrice de la distinction entre le vrai et le faux, hors de laquelle il ne pouvait pas y avoir de salut. La Réforme, puis les Lumières, remplacèrent ce magistère par le jugement personnel et par la Raison. L'homme raisonnable, toujours en suspens par rapport à la réalité, s'efforçait d'en découvrir les lois. L'homme de science remplaçait l'homme d'église. Et voici, avec les quanta, que cette science en venait elle-même à se déliter.

Mais le « progrès scientifique », venant après l'appel à « convertir toutes les nations », n'allait pas seul. Il ne consistait pas seulement à en savoir plus sur le monde. Il consistait aussi à conduire l'humanité sur la voie du progrès. Avec les utilitaristes anglais et écossais, la science se devait elle-même d'être utile. La science se concevait au service de la technique et la technique au service de l'humanité, dans sa quête de progrès matériel. Certes, ce progrès était contourné par la triste réalité des conditions de travail dans les manufactures, mais le futur promettait d'être toujours meilleur, pourvu que l'on respectât la discipline du travail. Progrès, croissance, amélioration des conditions d'existence : c'est ce triptyque qui se trouve aujourd'hui menaçant ruine sans que rien ne soit venu, dans l'imaginaire de l'homme moderne, en prendre la place, sinon un sentiment de désolation¹².

De cela, Messire François s'était déjà éloigné. Il l'avait fait de la façon la plus symbolique qui soit, se déshabillant en public et s'en allant tout nu, laissant ses vêtements au riche marchand de draps qu'était son père. Et s'en allant prêcher aux oiseaux, demandant au passage aux hirondelles de bien vouloir faire silence pendant qu'il parlait. Messire François appartenait à une époque où l'on cultivait encore l'art de la *disputatio*. Sur les places de Séville et de Grenade, Musulmans, Juifs et Chrétiens convoquaient leurs meilleurs orateurs, les invitant à s'empoigner en public.

Ce n'était pas dans le but de persuader l'Autre - Chrétien ou Juif ou Musulman - de changer de religion. Chacun avait ses convictions et ces convictions étaient fondées sur une histoire, personnelle, familiale et communautaire. Or, ce sont là des racines qui échappent à la raison raisonnante. Plutôt s'agissait-il, au-delà des convictions, vecteurs d'identité, de tester ses certitudes, ce qui est différent, en les confrontant à celles de l'autre. Apprendre et lui apprendre. Et ainsi, dans le

¹² Roland Gori, *Et si l'effondrement avait déjà eu lieu, l'étrange défaire de nos croyances*, Les Liens qui Libèrent, 2020.

respect des convictions et des identités en présence, accéder à un niveau supérieur de compréhension du monde. Reconnaître, au-delà des différences de points de vue, qu'il y a quelque chose qui nous surplombe. Ce quelque chose, Djalâl-ud-Dîn Rûmi l'avait dit, c'est Dieu, Dieu faisant l'unité au-delà des différences entre les hommes. La mort de Dieu ayant été proclamée, il a fallu lui trouver un substitut ; ce substitut, ce fut la « nature humaine ». Mais en quoi consiste-telle ? Ne va-t-elle pas se confondre avec les présupposés propres à l'époque qui imprègne le locuteur de tous ses présupposés ?

Cet art de la *disputatio* supposait ainsi une entité surplombant les disputants et à laquelle chacun pouvait se référer pour nuancer, modifier, faire glisser ses certitudes, voire rompre avec telle ou telle. Il s'agissait entre le bleu et le vert, de débattre du nom des nuances infinies qui vont de l'un à l'autre. Personne n'avait raison, personne n'avait tort. Aujourd'hui, allez discuter avec un ordinateur des nuances de bleu ou de vert. Selon la logique digitale, ce sera soit l'un, soit l'autre. Il n'y a pas de compromis possible entre 0 et 1. Il ne s'agit plus de la rencontre entre deux histoires prédisposant à des appréciations différentes, mais d'une simple alternative : soit c'est bleu, soit c'est vert. Dans ces conditions, ce que l'autre pouvait apporter comme étant sa part de vérité se trouve tout simplement nié.

C'est la voie qui, face à Messire François, a été choisie par son confrère Dominique et l'on comprend trop bien qu'ils ne se soient pas très bien entendus. Il ne s'agit pas, pour les frères prêcheurs, de discuter avec les Cathares ou avec les Musulmans, il s'agit de les convertir et, à défaut, de leur faire subir le prix de leur détestable endurcissement dans l'erreur. Il n'y a plus rien de commun entre les uns et les autres, faute de pouvoir se projeter à un autre niveau de réalité, par référence à une source commune. D'où cette redécouverte des physiciens : entre la physique corpusculaire et la physique ondulatoire, il n'est plus question de vérité ou d'erreur mais de perceptions différentes susceptibles de retrouver leur unité à un niveau de réalité supérieur.

Ainsi Messire François faisait-il entre les habitants de Gubbio et Frère Loup. Entre la réalité des uns et la réalité de l'autre, il leur fallait, pour qu'ils s'accordassent, accéder à un niveau de réalité supérieur. Et ils avaient besoin, pour cela, de l'intervention d'un tiers qui soit là non pour nier ou pour condamner, mais qui fut capable de se hisser à un autre niveau de compréhension de la réalité de la situation. Cette démarche, c'est la démarche transdisciplinaire, telle qu'elle a été théorisée par Stéphane Lupasco¹³ et par Bassarab Nicolescu¹⁴. Le monde ne saurait s'interpréter au terme d'une unique approche, à l'exclusion de toutes les autres. La discipline scientifique est une approche ; la démarche artistique en est une autre, et encore une autre la démarche spirituelle, et les différentes démarches artistiques ou spirituelles les

¹³ Stéphane Lupasco, *L'énergie et la matière vivante*, Editions du Rocher, 1987.

¹⁴ Bassarab Nicolescu, *Qu'est-ce que la réalité*, Liber, 2018.

unes par rapport aux autres. Toutes nous parlent d'un même monde, qu'elles appréhendent par des voies différentes. Faut-il s'étonner que souvent des scientifiques reconnus aient été également des artistes accomplis ?

S'intéressant aux peintures rupestres de la grotte Chauvet, Eva Aladro Vico, professeur à l'université de Madrid¹⁵, observe ainsi :

« La beauté est une cognition, c'est-à-dire une forme de connaissance du réel, de sa véritable essence, produite par des opérations dans lesquelles on accède à des idées, qui aident à représenter l'expérience de manière harmonieuse, claire et intégrale. (...). Lorsque nous regardons une peinture rupestre, nous voyons de l'art pur. Les artistes cessent d'être de leur espèce pour être l'image qu'ils peignent, comme le préconisait le grand peintre japonais Hokusai : si tu veux dessiner un oiseau, tu dois devenir un oiseau. Ces peintures nous montrent la voie vers un mode de communication ouvert vers l'avenir, une empathie pour les êtres vivants et à venir. Elles témoignent de la recherche d'une finalité profonde, dans laquelle éthique et esthétique se rejoignent. »

La démarche scientifique, dans cette perspective, n'est donc qu'une façon parmi d'autres de lire le monde et elle ne saurait prétendre être la plus pertinente, et encore moins la seule qui le soit. Tout aussi pertinent que le biologiste contemporain était l'artiste inconnu de la grotte Chauvet dans la compréhension que l'homme peut avoir du monde, en tant que partie du monde en interaction avec d'autres. De l'artiste de la grotte Chauvet, de l'ermite tibétain et du physicien contemporain, nul ne peut prétendre avoir du monde et du rapport entre l'homme et le monde une compréhension supérieure à l'autre. Nulle voie ne peut être la voie unique, exclusive de toutes les autres.

Le risque d'un monde devenu plat

Pourquoi l'approche transdisciplinaire est-elle aujourd'hui d'une particulière importance ? Parce que le risque existe d'un monde devenu plat. Il faut entendre par là une humanité devenue incapable, par la *discapatio*, d'accéder à un niveau de réalité supérieur à l'approche que chacun peut avoir du monde, compte tenu de son histoire personnelle et du milieu où il puise ses points de vue. L'intelligence humaine, sous la pression des technologies numériques, tend à se confondre avec la computation digitale : « huit plus quatre font douze, cela ne se discute pas ». Or, oui-da, cela peut bien se discuter, car le système décimal, bien qu'il nous semble aller de soi, n'est jamais qu'une convention, autrement dit, une construction intellectuelle. Mais il faut, pour cela, accepter de changer les fondements paradigmatiques de notre raisonnement et ne pas considérer celui-ci comme un absolu. Cela implique d'accepter de regarder à la fois ailleurs et en y mettant une profondeur historique, génératrice de symboles, seule façon de surmonter les situations présentes d'opposition.

Prenons pour exemple un conflit contemporain d'apparence insoluble, celui qui oppose l'Ukraine et la Russie (on pourrait également prendre celui qui oppose

¹⁵ Eva Aladro Vico, *Ce que les animaux des peintures rupestres nous apprennent sur l'art et l'empathie*, La Conversation, 1er juillet 2021.

Israël aux Palestiniens). Affirmer que la Crimée est ukrainienne, c'est oublier qu'elle fut arrachée par Catherine II à la Sublime Porte (en 1783), que l'on y parle russe, que les habitants, lors même que la Crimée était rattachée à l'Ukraine, y exhibaient le drapeau russe, que le palais de Livadia, où eut lieu la conférence dite de Yalta était la résidence d'été du tsar Nicolas II et qu'elle ne fut rattachée administrativement à l'Ukraine que pendant moins de quarante ans. Evoquer l'existence de l'Ukraine en dehors de celle de la Russie, c'est oublier le rôle des grands duc de Kiev et le fait que la Petite Russie fut le berceau de la Russie actuelle, que Sainte Sophie de Kiev représente le chaînon manquant entre Sainte Sophie de Constantinople et les cathédrales du Kremlin de Moscou, que l'une des deux statues qui ornent (ou qui ornaient, je le crains) la belle promenade qui, à Odessa, domine la mer noire est celle de Pouchkine (l'autre étant celle de M. de Richelieu, nommé gouverneur de la ville par Catherine II), et enfin que seule sans doute peut être considérée comme spécifiquement ukrainienne l'île au milieu du Dniepr qu'occupaient les cosaques zaporogues et d'où ils furent chassés – encore elle – par Catherine II lorsqu'ils refusèrent qu'elle y pénètre au motif qu'elle était une femme. Un tel passé rend ainsi absolument dérisoire l'idée, aujourd'hui chère aux Etats Unis, à leurs *dominions* européens et aux richissimes oligarques locaux d'une Ukraine que tout opposerait à la Russie.

Un monde devenu plat, c'est donc d'abord un monde qui prétend oublier l'histoire, dans lequel le passé ne compte pas, seul important l'avenir tel qu'il est conçu en fonction des certitudes du présent et d'où se trouvent par conséquent exclus les liens sociaux et les symboles issus du passé. Mais c'est également un monde qui prête un caractère universel et comme « allant de soi » aux certitudes du moment. La modernité se veut ainsi l'aboutissement d'une évolution qui commencerait avec l'*homo sapiens sapiens* et qui déboucherait nécessairement sur le mode de vie des pays contemporains qualifiés de « développés », à commencer par le mode de vie étatsunien, dans la perspective herculéenne de hisser celui-ci vers de nouveaux sommets.

Cela veut dire que les civilisations autres que la civilisation occidentale, ce qu'elles furent ou ce qu'elles demeurent encore à l'état résiduel, ne comptent pas, ou alors à l'état de curiosité touristique, étant réputées se trouver à un niveau inférieur sur l'échelle du « développement humain », celui-ci étant considéré d'abord comme un développement technique et économique. Un Indien des grandes plaines s'efforçant de préserver son écosystème et s'excusant auprès du peuple des bisons de devoir lui prélever un individu afin de s'en nourrir serait un « primitif » tandis que le fait de les exterminer afin de tracer des voies de chemins de fer serait l'œuvre de « civilisés ». Il n'y a pas de place pour l'Autre dans une civilisation qui tient sa praxéologie comme la seule qui vaille.

Il en résulte que la *disputatio* prend place à l'intérieur d'un monde fermé, se réduisant à des débats secondaires, ceux-là dont il est possible de discuter à

l'intérieur d'un même système de valeurs et d'une même taxinomie. Comme le note Walter Benjamin dès 1923, « la libre conversation se perd. Alors qu'autrefois s'intéresser à son interlocuteur allait de soi lorsqu'on conversait avec autrui, cela est désormais remplacé par des questions sur le prix de ses chaussures ou de son parapluie »¹⁶. On dispute bien entendu encore moins avec un Indien des grandes plaines. On s'intéresse à ses idées comme on s'intéresse à celles qui nous parviennent de stades antérieurs de notre propre civilisation, conçues comme autant d'étapes inférieures, « dépassée », dans le cours d'une évolution qui nous a conduit à ce que nous sommes aujourd'hui et qui nous conduira plus loin encore vers la parousie technologique finale. La modernité est donc incapable de prendre en considération ce qui ne la ramène pas à elle-même comme à un fleuve qui se déroulerait d'une façon uniforme dans la direction du progrès. Confronté au loup de Gubbio, l'homme de notre temps va immédiatement donner raison aux habitants de la ville et s'armer d'un fusil d'assaut pour en finir avec les agissements du loup.

Autrement dit, il porte un jugement excluant a priori ce que pourrait être le point de vue du loup. Cette situation, l'auditeur social la connaît bien. Chacune des parties en présence cherche à imposer le point de vue qui est le sien et qui lui paraît à la fois cohérent et justifié dans le cadre de la vision du monde qui est la sienne. Bien entendu, il sera possible de déceler des erreurs manifestes ou des illusions dans ce qu'affirme chacune des parties en présence. Mais là n'est pas l'essentiel : l'auditeur doit en effet se tenir en surplomb par rapport à des logiques qui tendent à s'exclure l'une l'autre. Chacune en effet se veut cohérente, excluant ainsi toute pertinence à celle de l'autre. Et pourtant, celle-ci aussi a sa cohérence. L'issue du conflit résultera ainsi de la capacité des interlocuteurs en présence à se hisser à un niveau de cohérence supérieure. Le médiateur est là pour les accompagner en créant le processus qui les y aidera, mais qui ne peut venir que d'eux-mêmes. Ce sera là un acte créateur : l'invention d'un monde en commun incluant celui de chacune de ses parties constitutives.

Un monde humain devenu incohérent par rapport au monde non humain

Fort de ses certitudes et de ses succès techniques, l'homme moderne se retrouve seul. L'Indien a été depuis longtemps relégué dans une réserve. Les dessins de la grotte Chauvet se réduisent à une simple curiosité, jugée instructive pour comprendre à quel point nous avons depuis lors progressé. L'Union soviétique s'est effondrée et la « fin de l'histoire » a pu être proclamée avec le plus grand sérieux par un philosophe américain d'inspiration hégélienne¹⁷. Les succès de la civilisation thermo-industrielle, pourtant, ne

¹⁶ Walter Benjamin, Panorama impérial, in *Le capitalisme comme religion*, préface de Baptiste Mylondo, Payot, 2019, p. 75.

¹⁷ Francis Fukushima, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, tr. fr. Flammarion, col. Champs essais, 2008.

peuvent être considérés comme tels que selon une lecture particulière qui est celle qu'elle en fait selon la taxinomie et l'axiologie qui lui sont propres. Or, celles-ci valorisent les progrès de la technique, l'abondance d'artefacts peu coûteux et accessibles au plus grand nombre, le tout se situant sur un axe du temps linéaire et prometteur d'un avenir « meilleur ». Elle ne s'intéresse que très secondairement aux équilibres sur lesquels reposait le monde jusqu'à l'irruption de la machine à vapeur. La poésie, la contemplation, la générosité, l'intérêt gratuit pour l'autre, ce qui relève de l'inutile, n'y ont pas leur place, sinon à titre résiduel.

On l'a dit, ce n'est pas ainsi que les cultures autres que la culture thermo-industrielle voient les choses. Mais il faut ajouter que les succès de l'Occident comportent des zones d'ombre qui échappent à son axiologie. La « destruction créatrice », pour reprendre l'expression de Schumpeter, peut être lue comme une création destructrice. La « création de valeur » qu'elle met en avant se paie d'une destruction de valeur, et d'une destruction plus que proportionnelle¹⁸. On ne reviendra pas ici sur les causes et les effets du réchauffement climatique, de la perte de biodiversité et de l'envahissement de l'espace par les déchets non biodégradable. Ces retombées fâcheuses de l'épopée industrielle des deux derniers siècles, toutefois, n'entraient pas dans son programme. C'est pourquoi elles ont été pendant longtemps ignorées par les détenteurs du pouvoir économique et politique.

Les travaux de quelques lanceurs d'alerte, puis des scientifiques réunis dans le GIEC, les effets d'ores et déjà visibles du dérèglement d'origine thermo-industriel, enfin, ont rendu difficilement tenable le déni de ce qui relève bel et bien de la réalité sensible, de ce qui résiste à notre entendement et à notre volonté. Le problème qui émerge, c'est que les nouvelles réalités issues de « l'anthropocène » ne s'intègrent pas dans la vision du monde occidentale. L'idéologie sur laquelle se fondent ses institutions est à peu près cohérente, mais elle a cessé d'être pertinente par rapport à ce qui lui est extérieur. Et il n'est pas facile d'y intégrer l'existence des destructions corrélatives du développement thermo-industriel, et encore moins d'imaginer les moyens de rétablir l'équilibre compromis par les réalisations occidentales, telles qu'elles ont été aujourd'hui « mondialisées ». Notre vision du monde, telle qu'elle représente pour nous l'héritage des deux derniers siècles, résiste à la perception, qui pourtant peu à peu s'impose, de ce qui se présente à l'homme comme une contrainte à laquelle il ne peut échapper. D'où il résulte que nous ne voyons tout en ne voyant pas, que nous cherchons à fuir sans cesse dans les mirages technologiques où nous croyons trouver une panacée qui nous permettrait de faire face au réel sans rien changer à nos certitudes profondes.

On s'en persuadera par deux exemples. Le premier concerne le contenu d'une revue, *Futuribles*. *Futuribles* est une revue de prospective, de grande qualité, qui

¹⁸ Nichlas Georgescu_Roegen, *La décroissance. Entropie. Ecologie. Economie*, Sang de la terre, 2020.

fut fondée dans les années soixante-dix par Bertrand et Hélène de Jouvenel. Le Pr. Bertrand de Jouvenel était alors l'un des rares esprits à avoir perçu et analysé l'importance des dommages infligés à l'environnement par les activités humaines¹⁹. Cet esprit brillant et audacieux n'hésitait pas alors à se situer « hors du cadre ». On ne pourra en dire autant de ce qu'est devenu aujourd'hui *Futuribles*. On y trouve certes nombre d'analyses sans doute très pertinentes des évolutions en cours et, venant d'excellents experts, une foule d'informations des plus intéressantes, par exemple, pour un haut fonctionnaire soucieux d'éclairer le champ d'action qui lui est imparti. En revanche, les affirmations qui représenteraient une rupture par rapport à la *doxa* thermo-industrielle y sont pratiquement absentes. Les scénarios dont il est question pour éclairer l'avenir, et si possible l'appivoiser, se situent dans un contexte qui est celui des croyances communes et des institutions politico-économiques de ce début du XXI^e siècle. Il ne saurait être question, par exemple, d'imaginer que l'avenir puisse passer par une remise en cause des fondements paradigmatiques que sont l'importance accordée notamment au « progrès », à la « flèche du temps », au rôle de l'économie politique ou aux rapports entre l'humanité et son environnement non humain²⁰. *Futuribles*, autrement dit, se situe dans la continuité de ce qui existe déjà et ne saurait être d'une grande utilité pour imaginer l'avenir autrement que par le canal de ce qui semble aller de soi.

Deuxième exemple : celui des aérogénérateurs. La plupart des observateurs sont bien d'accord sur le fait que les dégâts écologiques provoqués par la civilisation thermo-industrielle obligent celle-ci à s'orienter dans une direction très différente de celle que lui imprimait l'objectif de développement économique, celui-ci étant conçu comme un synonyme de l'idée de « progrès ». Mais en même temps, les élites économiques et politiques ne parviennent pas à imaginer l'avenir autrement que comme devant être le prolongement de ce qui leur semble aller de soi. Cet enfermement dans leurs certitudes, conscientes ou inconscientes, les conduit alors, face à une situation devant laquelle elles ne peuvent se dérober, à imaginer des « solutions » qui permettraient de régler le problème sans pour autant renoncer à ces certitudes.

C'est dans ces conditions que les élites économiques et politiques mettent volontiers en avant l'idée de « développement durable », de « croissance verte » et d'« énergies renouvelables ». Comment concevoir une poursuite de notre mode de développement tout en mettant fin à la contradiction croissante qu'elle provoque par rapport à la capacité de charge de la planète et à la destruction de nos communs, tels qu'ils conditionnent l'avenir de l'humanité ? La quantité d'énergie consommée continuant à s'accroître d'année en année face à des stocks de charbon, de pétrole et de gaz déjà en voie d'épuisement, les énergies

¹⁹ Bertrand de Jouvenel, *Arcadie, essai sur le mieux vivre*, Futuribles, S.E.D.E.I.S., 1969.

²⁰ cf. Hubert Landier, *Anatomie des catastrophes*, Plastir 58, 06/2020.

durables sont devenues la solution miracle, indolore, qui permettrait de ne renoncer à aucune de ces certitudes qui nous semblent aller de soi.

D'où les éoliennes, qui seraient destinées à se multiplier afin d'occuper une place croissante dans le mix énergétique actuel. On passera ici sur les détails techniques et sur les effets négatifs de la multiplication des aérogénérateurs, aujourd'hui bien documentés²¹. En résumé, ils sont voraces en terres rares, générateurs de diverses sortes de pollution, destructeurs de la biodiversité, sans compter leur caractère inesthétique, qui tend à altérer profondément les paysages. D'où l'opposition croissante qu'elles suscitent venant de ceux qui risquent d'en être les voisins et de s'en trouver incommodés. Il convient donc pour leurs promoteurs de discréditer les opposants au motif qu'il s'agirait de gens un peu primitifs, ou très égoïstes, qui n'auraient pas compris la pertinence consistant à multiplier les « fermes d'éoliennes ». Les éoliennes se trouvent en effet doublement rentables : elles offrent à leurs promoteurs des bénéfices substantiels tout en offrant à l'Etat l'opportunité d'affirmer qu'il agit contre le réchauffement climatique. D'où les coûteuses subventions accordées par l'Etat aux gestionnaires d'éoliennes ; d'où également, compte tenu de la rentabilité qui en résulte, l'intérêt manifesté par quelques grands groupes industriels pour l'énergie d'origine éolienne. L'essentiel est là : changer nos sources d'énergie d'une façon rentable et pour que rien ne change dans nos modes de vie et notre recherche du « progrès » par la technique.

La nécessité d'une redécouverte de la *disputatio*

Vers quel modèle la civilisation occidentale peut-elle se tourner en vue de se transformer substantiellement sans pour autant cesser d'être elle-même ? Elle ne le peut en se tournant vers son passé, celui-ci se trouvant radicalement dévalué par l'idée de progrès recherché dans l'avenir. Elle ne peut non plus se tourner vers ce qui reste des civilisations autres qu'elle-même et qu'elle qualifie, d'après ses propres critères, de « primitives ». La vision du monde qui est la sienne la condamne donc à l'isolement. Et bien entendu, il va de soi qu'elle ne saurait s'engager non plus dans un dialogue avec son environnement non humain.

C'est pourtant dans un tel dialogue que s'était engagé Messire François en s'adressant amicalement au loup de Gubbio, comme en d'autres circonstances il s'était adressé aux oiseaux, sommant les hirondelles de faire un peu moins de bruit. Peu importe que cette aptitude au dialogue soit légendaire (la rencontre avec le Sultan El Kamel, en revanche, ayant un caractère historique). Pour lui, il s'agissait moins de juger, encore moins de s'imposer, mais de comprendre, d'échanger, de tenir compte de ce qui anime l'Autre. C'est cet Autre-que-l'humanité qui aujourd'hui impose son existence et ses exigences à cet Occident qui ne voyait en lui qu'une carrière et une décharge, se considérant comme étant d'une autre nature - et d'une nature supérieure à tout ce qui vit. Faut-il

²¹ Fabien Bouglé, *Eoliennes, la face noire de la transition énergétique*, Editions du Rocher, 2019.

nécessairement considérer l'homme contemporain comme étant nécessairement supérieur, dans sa compréhension de la réalité, à l'artiste inconnu de la grotte Chauvet ?

C'est à une telle compréhension qu'à l'autre extrémité du monde nous invite Tchouang Tseu :

Tchouang Tseu et Houei Tseu se promenaient sur une levée de la rivière Hao. Tchouang Tseu dit : « voyez comme les vairons se promènent tout à leur aise ! C'est là la joie des poissons.

- Vous n'êtes pas un poisson, dit Houei Tseu. Comment savez-vous ce qui est la joie des poissons

- Vous n'êtes pas moi, repartit Tchouang Tseu. Comment savez-vous que je ne sais pas ce qui est la joie des poissons ? »²²

Houei Tseu pourrait être l'un de nos contemporains. Il est muré dans ce qu'il croit être son identité, une identité qui lui est propre, qui le rapproche de Tchouang Tseu et qui est différente de celle des poissons. Tchouang Tseu, lui, se serait très bien entendu avec Messire François. Il sait qu'entre lui et les poissons, il y a, à un niveau de réalité supérieur, une commune identité et que cette identité commune leur permet, aux poissons et à lui-même, de se comprendre. Mais ce n'est pas tout : Houei Tseu présume de ce que peut ou ne peut pas comprendre Tchouang Tseu. Et pourtant, comment le pourrait-il en toute légitimité ? Mais ainsi, il ferme d'entrée de jeu à toute possibilité d'une *disputatio* hors du cadre qui lui semble aller de soi. Or, l'avenir de l'humanité et ce que sera demain la place de celle-ci dans les grands équilibres du cosmos résulteront probablement de cette capacité qu'elle aura ou non de se hisser à un niveau de réalité supérieur, qui seule nous permettra de réintégrer dans notre devenir ce que nous en avons exclu comme nous étant extérieur. L'humanité, autrement dit, doit choisir entre Messire François et Frère Dominique, entre la négation de l'Autre et la recherche d'un monde commun.

²² Philosophes taoïstes, l'œuvre complète, XVII.

APPROCHE SOCIO-ECONOMIQUE DU COMPORTEMENT DES ACTEURS DANS LES ORGANISATIONS EN TRANSFORMATION

Henri SAVALL¹

Véronique ZARDET²

Introduction : enjeux socio-politiques actuels en lien avec le management des organisations

La crise actuelle, liée à la situation sanitaire dénommée Covid 19, est un simple révélateur des crises sous-jacentes qui couvent, ici et là, dans notre environnement politique, économique et social.

Parmi ces crises, émerge la remise en cause récurrente du capitalisme. Mais de quel capitalisme s'agit-il ? Le capitalisme est un concept flou qui désigne des catégories disparates d'entreprises et d'organisations productives. Le capital est le résultat de l'accumulation de l'épargne au fil du temps. Dès l'origine, cette pratique est celle de l'artisan, de l'agriculteur, de la petite entreprise de proximité unipersonnelle ou de très petite taille (TPE) employant moins de 10 personnes, de la PME de moins de 250 personnes, de l'ETI de quelques centaines ou milliers d'employés, de la grande ou très grande entreprise. Dans cet ensemble hétéroclite, ont prospéré certaines grandes voire très grandes entreprises, au moyen d'activités de rente ou de spéculation (bourse, matières premières, énergie). Ce sous-ensemble particulier peut être qualifié de capitalisme hyper financier. Cette catégorie a fait l'objet d'une critique radicale du grand économiste espagnol Germán Bernácer en 1922 (Robertson, 1940 ; Bernácer, 1945, 1956 ; Savall, 1973, 1975, 2013, 2018). Cela nous a conduits à qualifier les autres types d'organisations capitalistes de Capitalisme Socialement Responsable (Savall, Péron, Zardet, Bonnet, 2015, 2017) afin de distinguer « le bon grain de l'ivraie » et clarifier ainsi le concept flou de capitalisme. Le capitalisme socialement responsable se situe donc aux antipodes du capitalisme hyper financier.

Cette analyse, conçue au niveau de la société et de son système économique est couplée, homothétiquement, au concept de management socio-économique que nous avons proposé et développé depuis 1974 (Savall, 1974, 1975, 1979b, 1981 ; Savall et Zardet 1987).

Dès cette époque, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a été intégrée, avant la lettre, dans la théorie socio-économique des organisations.

¹ Savall Henri, Président-fondateur de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) ; Professeur émérite, Université Jean-Moulin, Lyon.

² Véronique Zardet, Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

Henri Savall et Véronique Zardet sont titulaires conjointement de la médaille du Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France, Paris)

Construite à partir de l'analyse critique des limites du taylorisme qui prône la standardisation et l'homogénéité « universaliste », la théorie socio-économique intègre, congénitalement, l'acceptation de la diversité démographique et géopolitique ainsi que la **diversité cognitive** que cela implique. Celle-ci permet de mettre l'accent sur la pertinence, de portée scientifique, des savoirs locaux, différenciés et contextualisés.

La diversité cognitive appelle des méthodes d'enseignement, de formation professionnelle et de pilotage des organisations plus participatives, telles que la **pédagogie interactive** (Savall & Zardet, 2021). En effet la confiance requise est un construit fragile, composant du travail en équipe et facteur de cohésion organisationnelle. Par ailleurs, la péremption des théories, concepts, méthodes et outils appelle l'innovation scientifique, technique et managériale, afin de renouveler le patrimoine de connaissances qui sous-tend les activités humaines, productives ou non.

La théorie socio-économique a été conçue comme une **innovation disruptive**, car elle se fonde sur la critique reconstructive de l'École classique de l'organisation constituée, principalement, des théories de Taylor (1911) Fayol (1916) et Weber (1924).

Les nombreuses expériences réalisées par les chercheurs de l'ISEOR ont montré que l'innovation managériale se trouve dans le **mouvement**, sorte de respiration organisationnelle qui consiste à améliorer de façon continue et par réflexe, la qualité du management et les conditions de vie au travail.

Les grands principes du management socio-économique implantés dans les infrastructures incorporelles de l'organisation, introduits en section 1, tels que la compatibilité entre la performance économique et la performance sociale et environnementale, ainsi que l'innovation dans les pratiques managériales, et l'importance de l'évaluation périodique des impacts seront développés dans la section 3. Les fondements de la pensée du management socio-économique sont présentés en section n° 2.

Le processus de transformation - ou de changement - socio-économique repose sur l'identification préalable des grandes pathologies de l'état du management par les intervenants. La construction du dispositif de **recherche-intervention** socio-économique qualimétrique, - peu connue en psychanalyse -, est présentée dans la section 3.2. Il faut en effet un dispositif structuré et continu pour obtenir une transformation efficace, efficiente et durable, contribuant à la transformation des résistances et à l'apprentissage de la résilience.

Un des facteurs-clés de succès de l'intervention socio-économique est le développement de la capacité d'analyse et de pensée des acteurs du terrain. Au cours du processus de transformation organisationnelle, les acteurs intègrent implicitement ce principe épistémologique. Leur frustration, selon leurs conditions de management, résulte de la sous-exploitation, dans le

fonctionnement collectif, des capacités naturelles des acteurs présents dans l'organisation.

Le dispositif HORIVERT (horizontal et vertical) de l'intervention socio-économique permet de passer de la résistance (y compris la bonne) à l'adaptation individuelle et collective des personnes (résilience) au moyen de la conception, puis de la mise en œuvre de nouvelles « bonnes pratiques » organisationnelles. Celles-ci permettent de réduire les dysfonctionnements et de recycler les coûts cachés en création de **valeur socio-économique**.

Les expériences réalisées par les chercheurs de l'ISEOR ont montré que l'amélioration de la **performance socio-économique** de l'organisation requiert la participation active de tous les acteurs de l'espace concerné, quels que soient leurs rôle, statut et métier. Un taux d'environ 7 % d'acteurs durablement récalcitrants a été observé dans la plupart des organisations.

Le tableau 1 montre des exemples de coûts cachés et de conversion en valeur ajoutée

Tableau 1 : Taux de conversion des coûts cachés (extrait)

Secteur d'activité	Taille (effectif)	Montant de coûts cachés initiaux/personne/an	Taux de conversion des coûts cachés en valeur ajoutée après changement
Architectes	6	70 000 €	21%
Architectes	23	30 000 €	26%
Avocats	2	28 000 €	45%
Avocats	100	42 000 €	25%
Notaires	7	25 000 €	32%
Boulangerie	16	26 500 €	31%
Hypermarché	195	40 000 €	25%
Industrie textile	216	48 000 €	35%
Hôpital /maternité	37	27 000 €	65%
Hôpital chirurgie	24	21 000 €	40 %

1- Principes de l'intervention socio-économique et métamorphose des organisations

Notre pratique d'intervenants-chercheurs au sein de l'ISEOR, depuis près d'un demi-siècle (Savall et Zardet, 2021), nous a permis d'identifier des phénomènes remarquables, sur la base de notre observation rapprochée et approfondie au sein des organisations, grâce à la proximité organisée entre chercheurs et acteurs (§ 1.1). Nous en avons induit des hypothèses, quant au fonctionnement et à la performance des entreprises et des organisations, qui constituent les prémices de la théorie socio-économique (§1.2). Celle-ci sera présentée en détail dans la section 3.

1.1 Phénomènes remarquables observés dans les organisations grâce à la proximité avec les acteurs

La recherche-intervention est une méthodologie qui permet une observation rigoureuse et rapprochée des phénomènes qui caractérisent le fonctionnement d'une organisation, ainsi que la genèse de sa performance sociale et économique. Cette observation approfondie de l'organisation, en mouvement permanent, a permis d'énoncer quelques leçons tirées de l'expérience et qui éclairent l'analyse organisationnelle.

Le changement, selon les résultats des recherches-interventions de l'ISEOR, apparaît comme un processus **d'apprentissage** individuel et collectif. Ainsi, la vie constitue un processus **d'apprentissage**. Toute action humaine comporte une composante « apprentissage » qui fonde la notion de l'apprentissage ordinaire et récurrent, mécanisme essentiel de l'expérimentation.

Le **management** constitue un facteur primordial pour représenter, décrire et expliquer le fonctionnement de l'organisation ainsi que sa performance. Cela explique aussi le rôle facilitateur du « **manager chef d'orchestre** » de l'équipe, dans le concert d'assemblage des **brèves de connaissance** de chaque musicien. La réalisation des activités en qualité et en volume (productivité) n'implique pas que le manager chef d'orchestre et facilitateur possède toutes les compétences nécessaires à l'activité de l'équipe.

L'assemblage des brèves de connaissances des uns et des autres exige un **savoir-faire d'orchestration**, fondé sur une sorte de négociation permanente et stimulante avec les musiciens, au demeurant tous dotés d'une compétence et d'une partition. Les acteurs et managers, **lointains** par rapport à l'espace où s'est produit un dysfonctionnement, n'ont pas la capacité **d'observer** et d'identifier le dysfonctionnement et ses conséquences en termes de destruction de valeur due à ce « déchet » dysfonctionnel.

Pour assumer leur responsabilité, les **managers** doivent emprunter des circuits et des outils qui leur permettent de collecter ces informations, le plus souvent incomplètes et imparfaites. L'observation approfondie révèle ainsi que les acteurs opérationnels agissants et témoins sont donc dotés d'un **pouvoir économique et financier « caché »**. Cela explique le rôle important des managers de proximité à tous les niveaux de l'organigramme : un directeur général avec un directeur/ un directeur avec un chef de service/ un chef de service avec un agent de maîtrise/ un agent de maîtrise avec un technicien/ un technicien avec un employé ou un ouvrier.

Une organisation génère spontanément des « déchets » qui absorbent des ressources humaines, techniques et financières inutilement : les **dysfonctionnements**. Ceux-ci sont des objets **incorporels** que l'on ne peut, en général, pas observer directement. Il est donc nécessaire d'interroger les **témoins** des dysfonctionnements et de leurs processus de régulation, c'est-à-

dire de la manière complexe dont le système organisation absorbe les impacts nocifs du dysfonctionnement. Le chercheur recueille et interprète ce **témoignage** des acteurs.

Le recyclage des déchets dysfonctionnels exige l'intervention locale des **acteurs témoins**, qui n'ont pas tous observé les mêmes phénomènes. Chacun n'en connaît qu'une partie que l'on dénommera « **bribes dysfonctionnelles** ». Cela conduit à la diversité cognitive déjà signalée. De sorte qu'aucune des unités ne peut, par sa seule action, réaliser une performance socio-économique de bon niveau ni l'améliorer au fil du temps. Cela fonde le principe de **l'intersubjectivité contradictoire** qui relativise, d'une part, la connaissance et, d'autre part, la pertinence de **l'action de chacune de ces unités** ou équipes.

Les nombreuses expérimentations réalisées par les chercheurs de l'ISEOR ont montré les liens de causalité entre **fonctionnement** et performance durable de l'organisation (Savall & Zardet, 1987, 2021). Or, l'analyse de l'infrastructure **incorporelle** fournit une explication essentielle du **fonctionnement** des organisations. Le modèle qualimétrique, combinant les approches qualitatives, quantitatives et financières fournit une représentation, plus pertinente des phénomènes incorporels que chacune de ces approches prise isolément.

Notre hypothèse fondamentale est que la recherche-intervention est différente de la recherche-action, qu'elle ne se confond pas avec celle-ci. En effet, c'est **l'intervention transformative** du fonctionnement et de la performance qui révèle certaines propriétés majeures de l'objet étudié. L'observation, puis l'interprétation par le chercheur, du fonctionnement de l'organisation et de sa performance, tels qu'il les perçoit, ne permet pas d'identifier certaines variables-clés, qui vont s'avérer essentielles dans la compréhension et dans la suite du processus de transformation organisationnelle.

L'intervention socio-économique assure une fonction thérapeutique car elle respecte la complexité et la diversité organisationnelles pour réussir la métamorphose désirée.

Le processus de **métamorphose des organisations** se développe lorsqu'on est en mesure de capter des signaux de variation dans le fonctionnement de l'organisation. L'explicitation du **non-dit** a permis d'identifier quatre niveaux progressifs et cumulatifs d'impacts positifs qu'elle provoque chez les acteurs : leurs discours, leurs actes décisifs, les résultats de leurs actes ainsi que, leurs représentations mentales ou cognitives qui deviendront source de nouveaux comportements (Savall & Zardet, 2010).

Le non-dit explicité reprend donc sa place entre les lignes de l'expression des acteurs. C'est un facteur d'accroissement de coopération, mais il peut aussi devenir obstacle à la coopération. Les dysfonctionnements **tabous, non-dits** lorsqu'ils sont un substitut de l'expression verbale, comportent un sens, une

signification perçue par les récepteurs et sont, alors, source d'efficacité et d'efficience (« **comprendre entre les lignes** »).

1.2 - Les hypothèses substantielles : prémices de la théorie socio-économique des organisations (Théose)

La construction de la théorie socio-économique (cf. section 3) a été réalisée au moyen d'une synthèse des observations extraites des recherches-interventions réalisées par les chercheurs de l'ISEOR et issues de l'hypothèse essentielle suivante : **il existe une solution de compatibilité** entre la performance sociale et la performance économique des organisations (Savall, 1974, 1979).

Ces recherches-interventions ont permis de découvrir les conditions d'existence et de durabilité de cette compatibilité socio-économique. Une condition fondamentale est l'amélioration de la **coopération** interindividuelle au sein des équipes et de la coopération inter-équipes au sein de l'organisation, car elle permet d'alimenter la chaîne de valeur. La coopération est la base du principe **d'interactivité cognitive**, concept proposé par la théorie socio-économique pour définir la connaissance comme une **étincelle cognitive** composée de **bribes de connaissance** résultant de l'interaction, en proximité, de deux acteurs ou de deux équipes. Selon ce principe, la **connaissance** n'est pas une particule possédée par une personne ou une équipe qu'elle s'efforce de transférer à une autre personne ou équipe. C'est un phénomène ondulatoire produit par l'interaction, la connaissance étant co-produite par l'interaction entre deux acteurs ou deux équipes.

La Théose démontre ainsi la **contribution économique** significative de chaque personne active dans l'organisation. Cette cascade d'acteurs-responsables, en proximité les uns avec les autres, constitue la **chaîne de valeur économique** au sein de l'organisation. L'ensemble des activités de l'organisation est ainsi réalisé par un ensemble **d'acteurs-producteurs de valeur ajoutée**. La **performance économique** de l'organisation exige la contribution de chaque acteur, correctement connecté à d'autres acteurs. De même **l'amélioration de performances socio-économiques**, qualité de vie au travail durable et capacité de survie-développement économique, nécessite la contribution de chacun au processus de changement ou de transformation. C'est elle qui rend possible cette amélioration simultanée de performance sociale et de performance économique.

La construction de Théose a révélé l'importance d'une approche **dialectique** dans la modélisation qualimétrique du fonctionnement de la performance des organisations. Les principaux concepts de Théose sont, en effet, de nature dialectique : coût-performance, coût-valeur, conflit-coopération, résultat immédiat-crédation de potentiel, social-économique, matériel-incorporel, opérationnel-fonctionnel, ego-altruisme, systémique-analytique... Cette théorie propose une perspective de la **qualité holistique intégrale** de l'organisation

composée de trois niveaux ou sous-ensembles : ses produits, son fonctionnement et son management (infra : section 3.13).

Certains concepts à la mode ou galvaudés, tels que « entreprise libérée », « agilité », RSE, sont empreints de superficialité, de volatilité et d'éphémérité. Revenons, vu son importance dans l'analyse du changement et de la transformation, sur le phénomène **d'apprentissage**. C'est un processus continu et cumulatif exploitant la concaténation des expériences successives d'un individu ou d'un groupe d'acteurs en interaction. Ce processus est stimulé par la technique de l'**interactivité cognitive endogène** qui consiste à extraire soi-même des idées enfouies dans son propre subconscient.

Le schéma traditionnel, selon lequel certains acteurs compétents entraînent les autres, est remplacé par le principe selon lequel tous les acteurs se trouvent impliqués dans un processus **d'apprentissage** où la **coopération** et non la compétition joue un rôle primordial, très efficace et efficient. **L'apprentissage**, ainsi élargi, n'apparaît plus comme la réparation d'un défaut de compétences mais comme une respiration vitale des acteurs, simultanément et alternativement en action et en pensée. L'apprentissage apparaît comme synonyme de processus **heuristique**, capable de résoudre des problèmes complexes. Ce concept élargi d'apprentissage est central dans la dynamique organisationnelle selon la Théose. Cette théorie est le résultat du travail scientifique, pendant un demi-siècle, de 600 chercheurs, organisés en équipe à l'instar des sciences de la vie et de la nature. Par contraste, les recherches en sciences sociales sont davantage individuelles. Dans ce domaine, le critère d'originalité individuelle l'emporte souvent sur la robustesse collective obtenue par de nombreuses **réplications** des expérimentations, réalisées avec une méthodologie commune et partagée.

2- Le paradigme de la pensée socio-économique : le constructivisme générique

Définissons l'**épistémologie**, comme l'analyse de la validité des concepts et des théories, ainsi que notre concept **d'épistémologie intégrée**. Celui-ci signifie que l'épistémologie est un outil de construction de la qualité scientifique des connaissances, grâce à son rôle préventif, et non à un simple discours critique à propos de la production théorique.

2.1 Importance de l'observation rigoureuse de l'objet étudié

Nous avons observé que la connaissance est un objet localisé dans un « ascenseur », qui va du concret à l'abstrait et qu'elle ne se situe pas à l'un ou l'autre des deux étages (concrétion vs abstraction). Il convient d'éviter la confusion entre intelligence et connaissance théorique accumulée, dénuée de sens concret. Celle-ci constitue un stock relativement stérile de connaissances inutilisées. Par précaution d'intention scientifique, nous admettons que la

signifiante théorique est toujours **relative** à un espace d'expérimentation, compte tenu de la diversité cognitive. La notion de consensus local se substitue ainsi à celle de vérité, tenue pour inaccessible.

Par cohérence, nous dénonçons le **déni d'utilité** en sciences sociales, car l'expérience montre que c'est l'**utilisation** d'un concept qui lui donne sens, robustesse et capacité de développement. Nos nombreuses expérimentations ont révélé que la **praxis** est génératrice d'idées qui alternent avec la génération de la pensée. Le sage réalise d'abord, ensuite il enseigne (Confucius) ou encore « learning by doing » : c'est en faisant qu'on apprend. Ce principe est central dans la pédagogie interactive.

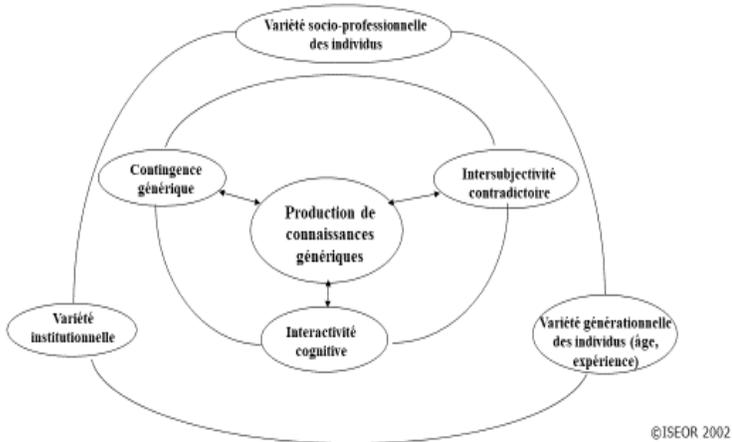
Signalons l'absence de hiérarchie de « tribunaux épistémiques » qui seraient susceptibles de prononcer la « vérité » scientifique ? Existe-t-elle ?

2.2 Les trois piliers du constructivisme générique qui synthétisent l'épistémologie de la recherche-intervention de nature qualimétrique

La pratique de la recherche-intervention par les chercheurs de l'ISEOR dans de nombreuses organisations (plus de 2000), appliquée à une grande variété d'objets de recherche, a fait émerger et nous a permis de construire trois principes qui caractérisent l'épistémologie de ce type de recherche. **L'interactivité cognitive** désigne le fait que la construction de la connaissance collective résulte d'un processus d'interaction entre deux ou plusieurs acteurs. Chacun étant porteur de bribes de connaissances contribue, grâce à des itérations successives, à construire une connaissance partagée par les acteurs d'une équipe ou d'une organisation. Cela justifie la nécessité d'un partenariat entre le chercheur et le terrain d'observation scientifique. La **contingence générique** désigne le fait que toute situation est contingente mais qu'une analyse approfondie révèle un composant générique que l'on retrouve dans d'autres situations, de même qu'on retrouve le même atome dans différentes molécules. Le principe de contingence générique que nous avons énoncé est d'ailleurs sous-jacent aux conditions de la relation humaine ; ainsi l'additivité des termes d'une somme, fût-elle algébrique, posée [$1 + 1 = 2$] présuppose que les deux termes sont de nature homogène. **L'intersubjectivité contradictoire** désigne le processus interactif qui permet à deux ou plusieurs acteurs, partant de points de vue subjectifs différents, de construire, au moyen d'itérations au cours du temps, une représentation commune acceptable. Étant donné **l'impossible objectivité**, notamment en sciences humaines et sociales, cette représentation conventionnelle, à défaut d'être « objective », permet de construire une plateforme de connaissances d'intention scientifique, utilisable dans un espace d'acteurs donné et pour un certain temps. Notre concept de **constructivisme générique** englobe ces trois principes. Il permet, par répétitions successives de recherches-interventions dans des situations toujours spécifiques, de dégager des connaissances génériques transposables à d'autres situations (cf. Kwesiga & Pattie, 2006, sur l'importance épistémologique de la

réplication). Comment sait-on qu'une connaissance est générique, et pas seulement locale ou spécifique ? Si les utilisateurs l'utilisent, on dira que cela a une certaine valeur. La connaissance est une convention jusqu'à ce qu'il y ait une innovation reconnue par les deux communautés, celle des chercheurs et celle des praticiens. Compte tenu du **courant dominant** positiviste, quantitatif et logico-déductif, lorsque nous pratiquons la recherche-intervention, il se trouve que nous avons la charge de la preuve de la scientificité. Or cette dernière est robuste, étant donné la traçabilité méthodologique et les fondements épistémologiques qui sont des atouts de la recherche-intervention qualimétrique.

Figure 1 : Intégration des variétés d'acteurs individuels et collectifs dans le système de production de connaissances génériques



2.3. La théorie socio-économique, exemple de produit de la recherche-intervention qualimétrique

La théorie socio-économique des organisations (Théose) s'est appuyée, à l'origine, sur l'approche socio-technique, laquelle ne modélise l'humain qu'au regard de la matérialité de son objet. Théose, en s'efforçant de compléter et d'approfondir l'approche critique de l'organisation du travail et en proposant de nouveaux concepts et modèles de gestion intègrent des variables sociales et des variables économiques des organisations. La construction de Théose impliquait la réalisation d'un grand nombre d'expérimentations successives, rendues possibles par la méthode de recherche-intervention qualimétrique ainsi qu'une certaine stabilité méthodologique (Savall, 1974 ; Savall & Zardet, 1987, 2008).

2.4. Représentation des objets étudiés et construction de la connaissance : apports de la qualimétrie

La recherche scientifique est une activité visant à produire de nouvelles connaissances sur des objets identifiés ou à créer des connaissances sur des problématiques nouvelles ou peu étudiées. Toutefois, le mot recherche se prête à une **confusion sémantique**. Dans l'univers des chercheurs, la **publication** est assimilée à la recherche, alors que celle-ci est un **processus** dont **un des produits** est une publication académique. La recherche désigne donc un processus de production qui constitue un **apprentissage** de connaissances nouvelles par le chercheur d'intention scientifique. L'intelligence artificielle propose trois notions intéressantes : la **base de connaissance** constituée d'une **base de faits** et d'une **base de règles**. En effet la connaissance consiste, le plus souvent, à établir un lien entre différents éléments constitutifs de l'objet matériel ou incorporel étudié par le chercheur. L'énoncé simple « si A alors B » est utile pour représenter une structure de **connaissance** scientifique, composée de « règles de connaissance ». Ainsi, la règle bien connue : **si** l'on porte l'eau pure à 100 °Celsius de température, et si la pression atmosphérique est de 760 mm de mercure, **alors** l'eau liquide se transforme en vapeur gazeuse. C'est une transformation.

Le travail scientifique consiste donc à déterminer les éléments d'une structure de connaissance ainsi que les **liaisons** entre ces éléments. La rigueur épistémologique nous invite à dépasser une approche **trop analytique** de la connaissance, c'est-à-dire une structure de connaissance confinée à un petit nombre d'éléments et de liaisons. Le progrès scientifique consiste désormais à étendre ce champ étreint de connaissance dans une vision plus pertinente de nature systémique.

L'énoncé de la connaissance consiste à fournir une **représentation** d'un fait ou d'un phénomène repéré dans un univers environnant. Une représentation holistique de l'objet étudié exige un continuum d'informations qualitatives (mots-clés), quantitatives (nombres-clés) et financières (nombres d'unités monétaires). Nous avons qualifié de **qualimétrique** cette conception de la représentation d'intention scientifique. Or, une tradition déplorable tend à séparer : les nombres et les lettres, les « doués » en mathématiques et les « doués » en lettres, les recherches qualitatives et les recherches quantitatives (Savall, 1974, 1985 ; Gephart, 1988 ; Krief et Zardet, 2013). La qualimétrie consiste à réunir ces éléments, artificiellement séparés, selon le principe **qu'un mot-clé a besoin d'un nombre pour faire sens et qu'un nombre a besoin d'un mot-clé pour faire sens**. Un énoncé mathématique, lui-même utilise une combinaison de mots, de lettres, de signes et de nombres.

La recherche-intervention d'ordre qualimétrique utilise systématiquement la **représentation qualimétrique** pour formuler les informations recueillies ainsi que les résultats obtenus par le processus d'investigation. L'approche

qualimétrique offre un éventail très riche d'éléments qualitatifs, quantitatifs et financiers qui permet de mieux représenter les objets observés ainsi que les énoncés théoriques produits par la recherche.

Cette approche qualimétrique de la recherche-intervention constitue un progrès dans la formulation des représentations d'intention scientifique. Elle facilite aussi le dialogue entre les chercheurs de disciplines connexes ainsi qu'entre le chercheur et les acteurs au cours du processus de recherche-intervention. En effet, certains chercheurs ou acteurs sont plus sensibles à l'énoncé littéraire ou plus à l'aise dans la mesure numérique. La représentation d'un objet par une **combinaison d'idées-clés et de nombres-clés** permet de tenir compte des nuances et des subtilités qu'impose une représentation acceptable de la **complexité** des faits et des phénomènes étudiés.

Il convient de signaler l'**obstacle** linguistique dû à la **polysémie** des mots utilisés, tant par les chercheurs que par les acteurs. En effet, les uns et les autres se saisissent des mots comme de jouets et les utilisent dans leur registre lexical et leur propre stratégie de communication. Cela appelle des mesures de précaution dans la communication entre chercheurs et acteurs. Ainsi le mot **expérimental** désigne, dans l'univers actuel des économistes ou de la modélisation en gestion, une simulation sur ordinateur **in vitro**, sans observation rigoureuse des situations étudiées. Alors que la méthodologie expérimentale, reposant sur les travaux de Claude Bernard et de Louis Pasteur, évoque et se réfère à des situations réelles, étudiées **in vivo**, dans des organisations vivantes peuplées d'acteurs en chair et en os. Le « réel » étant composé, au sens aristotélicien, de phénomènes physiques et de phénomènes virtuels ou incorporels.

Les résultats de recherche dépendent aussi du **regard** que porte le chercheur sur l'objet étudié et qui peut être relativement superficiel, consistant à effleurer cet objet sans vouloir l'affecter. Dans ce cas l'approche **contemplative** du chercheur est privilégiée. Il peut au contraire approfondir la connaissance de l'objet matériel ou incorporel en le pénétrant, en le transformant, sous condition **d'éthique** scientifique, pour en mieux connaître les propriétés. Celles-ci se révèlent grâce à l'intervention du chercheur. Le courant **positiviste** exacerbe la **neutralité** du chercheur comme une panacée, synonyme de scientificité. La recherche-intervention d'ordre qualimétrique, au contraire, transforme délibérément certaines caractéristiques de l'objet étudié pour mieux en révéler les propriétés. Les **sciences de la vie et de la nature** n'ont pas procédé autrement. Le physicien a transformé les matières étudiées, de même que le chimiste ou le biologiste. Ces disciplines pratiquent en quelque sorte ce que nous appelons la recherche-intervention, qui est de nature transformative (Savall & Zardet, 1984, 1996 ; Savall & Fièrè, 2014 ; Moisdon, 1984, 2014). Il n'est pas acceptable, sans discussion, que les sciences humaines et sociales soient considérées de **nature différente** de celle des sciences de la vie et la nature, surtout si l'on considère la biologie humaine c'est-à-dire la médecine.

Cette prétendue différence est une simple **pétition de principe**, elle n'a donc jamais été démontrée.

2.5. La qualité de la relation chercheur / terrain d'observation scientifique

La qualité de la relation entre le chercheur et les acteurs du terrain d'observation scientifique est un facteur-clé de la qualité de la recherche. La génération de connaissances d'intention scientifique résulte d'un va-et-vient entre le terrain d'observation scientifique et le laboratoire du chercheur, d'une alternance entre les séquences d'observation **in situ** et de **distanciation** par rapport au terrain qui permet une phase de réflexion avec le recul nécessaire. Ce processus implique un retour périodique du chercheur au sein de l'organisation, afin d'organiser des **itérations successives** qui améliorent progressivement la signifiante et la robustesse des informations qu'il collecte. La recherche-intervention ne peut se satisfaire d'un séjour ponctuel du chercheur auprès des acteurs d'une organisation. Elle implique une certaine **longitudinalité**, nécessaire à l'application des trois principes qui fondent la **qualité épistémologique** des informations traitées par le chercheur d'intention scientifique : l'interactivité cognitive, l'intersubjectivité contradictoire et la contingence générique (Savall & Zardet, 1996, 2004, 2011).

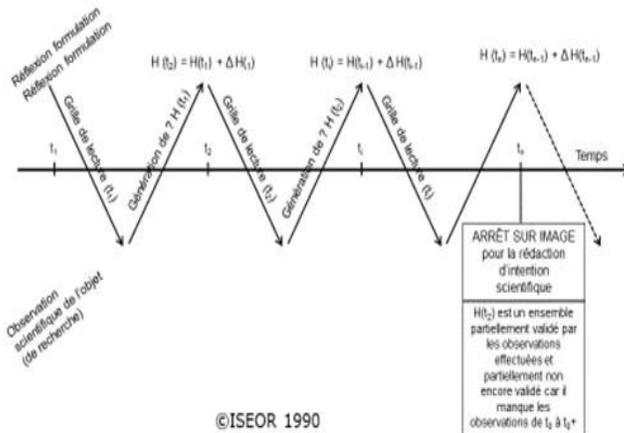
La pratique de la recherche-intervention a révélé l'importance de la **légitimité du chercheur**, au sein de la ou des organisations qui constituent le terrain de la recherche. Cela permet sa proximité avec les acteurs **coproducteurs** de la connaissance. Cette proximité permet de réduire la superficialité, la volatilité et l'éphémérité qui affectent la qualité de l'observation et la robustesse de la construction scientifiques. Il importe donc que le chercheur-intervenant conclue un contrat avec l'organisation d'accueil (Savall, 1979a; Savall & Zardet, 1987). Ce contrat de recherche-intervention détermine les conditions de la collaboration et de la présence du chercheur au sein de l'organisation. Il peut être conclu soit à titre onéreux et produire une rémunération pour le chercheur et/ou son laboratoire, soit à titre gracieux. Dans les deux cas, le coût pour l'entreprise n'est pas nul, car la valeur du temps passé par les acteurs de l'entreprise à collaborer avec le chercheur est toujours prise en charge par l'entreprise. Il fait partie du coût de production de la recherche. Le contrat résulte d'une discussion d'égal à égal entre le chercheur et le dirigeant de l'organisation. La relation entre le terrain d'observation scientifique et le chercheur se situe dans un cadre de **transparence**, par ailleurs de nature éthique. Sa présence sur le terrain d'observation scientifique n'est ni clandestine ni discrète, elle a été contractualisée.

2.6. Un outil essentiel du travail scientifique : le concept d'hypothèse

Une **idée-clé** élaborée par le chercheur peut avoir **deux statuts**, selon l'état d'avancement de la recherche. Elle peut, d'abord, constituer une **hypothèse**, c'est un outil de **motricité** dans le processus de travail scientifique, un énoncé à

démontrer qui tire la dynamique de la recherche. Lorsque la démonstration sera achevée, l'idée-clé aura un statut de résultat, d'**énoncé scientifique**, de **règle de connaissances**, correspondant à l'un des objectifs de la recherche. Le concept d'hypothèse a été accaparé par les chercheurs du courant **positiviste** et les tenants de l'approche **logico-déductive**. Certains poussent même les chercheurs autres que positivistes dans leurs retranchements, en les forçant à utiliser le mot proposition à la place du mot hypothèse. Ce dernier serait donc réservé au courant positiviste et ses succédanés... Or, la recherche-intervention qualimétrique considère que l'hypothèse est un outil incontournable pour construire un énoncé scientifique. Il suffit de considérer que l'hypothèse n'est pas figée, qu'elle est **évolutive** et qu'elle est millésimée, c'est-à-dire que sa formulation est liée à une certaine phase du déroulement chronologique de la recherche. En effet, la dynamique de la recherche fait découvrir aux chercheurs des informations qui peuvent le conduire, soit à pré-valider une hypothèse et continuer sa démonstration, soit à l'invalider puis l'abandonner, soit à reformuler l'hypothèse initiale. Ainsi l'hypothèse accompagne le processus d'apprentissage et de **génération de connaissance** du chercheur. Au début de la dernière étape de la recherche, l'hypothèse « finale » sera probablement différente de l'hypothèse initiale, car elle se sera enrichie par les résultats intermédiaires accumulés au cours du processus de génération de connaissance, au gré des découvertes du chercheur.

Figure 2 : Processus heuristique d'alternance laboratoire-terrain



2.7. Modestie du chercheur et respect de ses prédécesseurs : l'analyse de la littérature académique

Le chercheur-intervenant n'ignore pas que d'autres chercheurs ont traité le même objet que lui ou des objets proches. La connaissance académique exprimée par d'autres auteurs dans des ouvrages ou des articles de revues permet de positionner les découvertes du chercheur par rapport à celles de ses prédécesseurs. La difficulté, d'un point de vue de **rigueur épistémologique**, réside dans le fait que la **traçabilité** des méthodologies suivies par les auteurs est limitée, voire inexistante, dans des articles de revues pourtant réputées. En effet, le chercheur sait par quelle méthodologie et procédés il a obtenu ses résultats de recherche, tandis qu'il n'a pas le même degré de connaissance sur la méthode qui a conduit un auteur tiers à l'énoncé trouvé dans la littérature.

Étant donné que la recherche-intervention privilégie l'observation scientifique, le chercheur-intervenant est invité à dessiner le **noyau dur** de sa recherche, issu du travail de terrain, et à le **segmenter en thèmes** et sous-thèmes. Cela constitue une nomenclature qui, tel un filet de pêche, permet d'aller chercher dans la littérature académique les matériaux qui permettront de **positionner** ses propres résultats de recherche par rapport à ceux d'autres chercheurs. Autour du noyau dur se construit une « **périphérie thématique** » de **bibliographie**, extérieure au chercheur, qui consiste à recenser les matériaux **pertinents** extraits de la littérature. Ainsi, c'est le chercheur qui, ayant découvert des observations intéressantes sur l'objet qu'il a choisi d'étudier va, périodiquement, tenir compte de ce que d'autres chercheurs ont écrit sur les thématiques de sa recherche. La connaissance acquise par le chercheur, ainsi privilégiée dans le phasage de la recherche, évite les **risques d'exégèse** et de scholastique, en mettant en valeur les résultats de recherches acquis par observation directe de l'objet étudié. Les physiciens, les chimistes et les biologistes ne procèdent pas autrement. L'enjeu de cette option est la qualité du **progrès scientifique en gestion**, car les sciences ont intensifié leurs progrès lorsqu'elles ont amélioré leurs méthodes et instruments **d'expérimentation**. Par exemple, dans le baromètre de la FNEGE (Lamarque & Dubois, 2015 & 2017), le premier thème, parmi les besoins de recherche exprimés par les entreprises, est la relation au client. Cette problématique a été très peu étudiée par l'ensemble de la communauté des chercheurs en sciences de gestion. Il y a donc deux univers partiellement disjoints, celui des problématiques identifiées par les entreprises et les organisations et celui des problématiques dans lesquelles se sont investis, spontanément, les chercheurs du monde académique.

Cet outil **périphérie thématique** permet de positionner les résultats du chercheur par un rapprochement avec la littérature et d'identifier tantôt des **proximités** tantôt des **écarts** ou des contradictions, puis d'élaborer une discussion scientifique et signaler, en toute modestie, les limites et les perspectives de sa propre recherche.

2.8. Importance de l'analyse de contenu qualimétrique dans la recherche-intervention.

L'abondance d'informations recueillies par le chercheur, que permet la recherche-intervention, a conduit à enrichir et perfectionner la méthode **d'analyse de contenu**, bien connue des chercheurs (Neuendorf, 2002 ; Savall, Zardet, Bonnet M., Péron, 2008). Elle consiste, à partir d'informations qualitatives, phrases-témoins, idées exprimées par des acteurs (verbatim) ou découvertes dans des documents, à **induire des idées-clés de synthèse** puis des idées-forces de plus en plus génériques et de les classer dans une nomenclature élaborée par le chercheur. Dans une deuxième étape, des **nombres-clés** recueillis ou élaborés par le chercheur seront associés aux idées-clés génériques, dans une optique qualimétrique permettant une **représentation** satisfaisante de l'objet étudié.

L'approfondissement de la méthode d'analyse de contenu nous a conduits à classer les mots-clés, - unités de base des informations qualitatives -, en deux catégories. La première comprend des thèmes et correspond à la notion de **variable** dans l'univers quantitatif. La deuxième consiste en **idées** qui correspondent à la notion de **valeur** de la variable dans l'approche quantitative.

Les résultats de la recherche, constitués de règles de connaissance, sont synthétisés sous forme **d'arborescence** de thèmes dans lesquels sont rangées des idées-forces. Les thèmes sont décomposés en sous-thèmes dans lesquels sont rangées des idées-clés, puis des phrases-témoins. Une telle représentation arborescente de l'objet étudié peut être faite, au début de la recherche, avec des idées-clés qui ont le statut d'hypothèses et correspondent à des **espérances de règles de connaissance** dans le cas où la démonstration aboutit. L'arborescence sera révisée au terme de la recherche, elle représentera alors une ou des règles de connaissance validées dans un espace d'acteurs donné (« le terrain d'observation scientifique (TOS) »). L'écart entre le début et la fin de la recherche constitue une valeur ajoutée qui contribue au progrès scientifique.

2.9. Analogie entre la recherche-intervention en sciences de gestion et la recherche en science médicale

De nombreuses recherches-interventions ont été réalisées dans des organisations du secteur de la santé par les chercheurs de l'ISEOR. C'est au contact des professionnels de la santé que l'analogie a émergé de notre coopération avec la recherche en biologie humaine. Les progrès de la science médicale sont utiles pour expliquer et justifier l'intérêt scientifique de la recherche-intervention. En sciences de gestion, il n'y a pas encore de consensus, alors qu'en biologie les protocoles de recherche sont bien établis, rigoureux et pratiqués par un très grand nombre de chercheurs (Thiébaud-Bertrand 2010 ; Thiébaud-Bertrand et Fièrè, 2021). La dimension **transformative** de la recherche-intervention consiste à modifier l'état de l'objet étudié afin de faire des observations. L'analyse des variations de cet état permet

d'extraire la connaissance de certaines **propriétés** de l'objet étudié. Ces propriétés ne sont pas accessibles à l'observateur de passage, à des modes d'observation ponctuels et superficiels, que l'on peut qualifier de **contemplatifs** et furtifs. Le physicien, le chimiste ou le biologiste savent bien qu'ils découvriront les caractéristiques essentielles de l'objet étudié en le « manipulant », en utilisant des instruments d'observation et de transformation élaborés, en injectant des substances réactives. Cela afin de dépasser une connaissance banale et mériter ainsi le qualificatif de recherche scientifique porteuse de **progrès durable pour l'humanité**. Nous avons pensé que la notion de science anthropocentrée permet une certaine analogie, entre les sciences humaines et sociales, auxquelles appartiennent l'économie et la gestion ; et cette autre science respectueuse de l'humain, la science médicale (Zardet, 1982 ; Savall & Fièrè, 2014).

La **longévité** est un autre point commun. En effet le cadre de référence des recherches en biologie humaine ou science médicale est la longévité du patient. Cela permet de définir, d'un point de vue **ontologique** que l'orientation essentielle des recherches en science médicale consiste à accroître la durée de vie de l'être humain, dans des conditions de vie **déontologiquement** acceptables en termes d'autonomie et de dignité. Ainsi, le marqueur de la pertinence des recherches en biologie humaine est la **survie-développement** de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à prolonger sa durée de vie dans des conditions éthiquement acceptables, en termes d'autonomie physiologique et de dignité sociale (qualité de vie). Par analogie, l'orientation essentielle des sciences de gestion peut être définie comme l'allongement de la durée de vie des organisations et de leurs performances sociales (**dignité**) et économiques (**autonomie de ressources**).

L'hypothèse de travail qui a inspiré les travaux de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) est que la recherche-intervention **transformative** et qualimétrique présente ainsi des analogies avec la recherche médicale. Nous sommes donc partis de 30 recherches-interventions dans le secteur de la santé et des entretiens avec des chercheurs en médecine.

La recherche transformative consiste à définir les conditions d'existence et de réalisation d'un état préférable qui ne sera jamais considéré comme un optimum absolu mais comme une sorte d'optimum relatif réalisable « ici et maintenant », avec une grande modestie de chercheur scientifique.

L'approche transformative de la recherche-intervention consiste donc à créer des connaissances nouvelles permettant aux entreprises et organisations, communautés humaines singulières, d'être gérées pour aller vers un mieux-être **durable**.

Comme la recherche médicale, la recherche-intervention en sciences de gestion se pratique avec une double finalité systématique. D'une part, prodiguer des soins pour améliorer l'état de santé de l'entreprise ou organisation et,

simultanément, découvrir de nouvelles pathologies ou variantes de pathologies connues. D'autre part, valider l'efficacité, l'efficience et la pertinence des méthodes, outils et pratiques de gestion économiquement supportables, eu égard aux performances durables attendues par les acteurs de l'organisation, ainsi que par les chercheurs qui les accompagnent.

Près d'un demi-siècle de recherches-interventions transformatives, depuis 1973, ont permis d'établir que c'est dans le va-et-vient entre le laboratoire et le terrain d'observation scientifique (TOS) que se produit la création de **connaissances innovantes**, qui sont tantôt exploratoires, tantôt confirmatoires, selon l'état d'avancement de la connaissance de l'objet étudié.

L'interaction avec le (TOS) est essentielle car l'acteur est détenteur et porteur, plus ou moins conscient, d'informations et de connaissances utiles au chercheur. De là l'importance et l'efficacité de la coopération entre acteurs et chercheurs dans l'entreprise ou organisation, considérée comme un terrain d'observation scientifique. Dans cette perspective de rigueur épistémologique, le processus de recherche comporte une coopération active, consciente et délibérée, et constitue un système **de co-construction de la connaissance**.

Observons, à ce point du raisonnement, que Freud, père de la psychanalyse, était médecin neurologue.

L'inconscient psychique étant l'objet de la psychanalyse, Freud en décrypte les contenus et en infère l'organisation du psychisme de tout être humain. Il en dégage des **processus génériques**, communs à tous les hommes et d'autres spécifiques à chaque individu. Selon lui, l'homme n'est pas totalement maître de son propre monde, car des processus psychiques inconscients lui échappent, constitués de contenus refoulés.

L'avantage du chercheur en sciences de gestion, ou plus généralement en sciences humaines et sociales, est que l'objet étudié est vivant, actif et conscient, que c'est en réalité un **sujet-objet** dont la coopération est précieuse pour l'efficacité du travail scientifique. Par contraste, le physicien et le chimiste ont affaire à des objets plus inertes, et semble-t-il **inconscients**, ce qui explique probablement le succès de l'approche positiviste, montée en puissance au cours de la seconde moitié du XIXe siècle, époque des grands progrès historiques dans les sciences de la **vie** et la **nature**. Le fait d'avoir décrété, sans analyse rigoureuse, que les sciences humaines et sociales sont de nature différente des sciences de la vie et la nature explique probablement le retard relatif des sciences sociales, singulièrement les sciences économiques et de gestion, par rapport aux progrès reconnus dans les autres sciences. Les sciences de la biologie humaine (médecine), elles aussi conditionnées par les limites de l'expérimentation, se trouvent à mi-chemin entre ces deux catégories de sciences que l'histoire a exagérément différenciées. Le **risque pour les sciences sociales** est donc de perdre le caractère scientifique dont la condition première est **l'observation rigoureuse**, de **résister à l'innovation théorique**.

C'est aussi de perpétuer le transfert de théories et de concepts sans **esprit critique** suffisant de l'apprenant et de l'applicateur, en faisant la part trop grande à l'exégèse des théories existantes du courant dominant (« **mainstream** »). Tel est le risque de dégénérescence de théories d'intention scientifique vers l'idéologie ou la croyance, faute d'avoir cultivé **l'innovation théorique et conceptuelle**.

Le postulat, ainsi non démontré, de la différence fondamentale de nature entre les sciences sociales et les sciences de la vie et de la nature, autorise des méthodologies de recherche académiquement reconnues et entretenues, qui sont parfois superficielles et qui, à tout le moins, ne développent pas le réflexe et l'effort d'observation rigoureuse et approfondie de l'objet étudié.

La validation des connaissances élaborées se fait par expérimentation (**validation interne**) puis réplication (validation **externe**). Dans le programme de recherches de l'ISEOR (Savall 1974, 1979b ; Savall & Zardet, 1987, 2008 ; Savall, Zardet & Harbi, 2004), l'identification des dysfonctionnements et des coûts-performances cachés a été réalisée par l'observation rigoureuse, approfondie, longitudinale, de 2150 entreprises et organisations de 47 pays, 72 secteurs d'activité et des 110 000 personnes impliquées dans des actions de changement organisationnel, partenaires de la recherche. Ce programme réalisé avec près de 600 chercheurs et jeunes chercheurs a permis d'identifier le fait que, malgré les différences de pays, de secteurs d'activité, de taille et de statut juridique d'entreprises et d'organisations (à but lucratif, associative ou du secteur public), celles-ci révèlent et subissent de façon récurrente des **pathologies organisationnelles** similaires qui menacent en permanence leur capacité de survie-développement ainsi que les emplois des acteurs concernés.

2.10. Trois niveaux d'hypothèses de nature différente et complémentaire : descriptive, explicative et prescriptive.

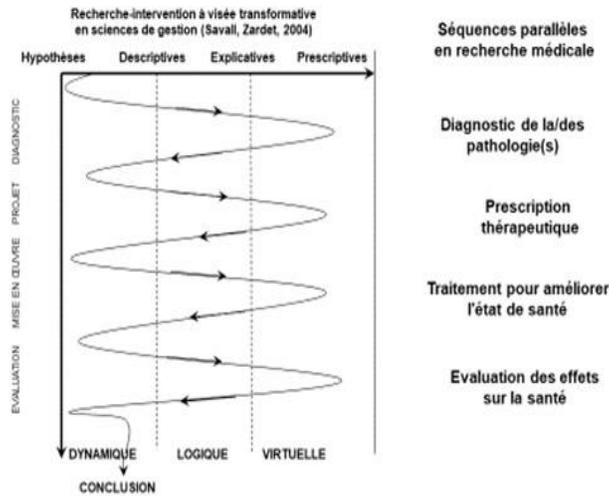
Une clé importante de la recherche-intervention consiste à déterminer trois niveaux d'hypothèses de natures différentes et complémentaires : descriptive, explicative et prescriptive.

- La notion d'hypothèse **descriptive** fait sens et montre la modestie délibérée du chercheur dans la description d'un objet, car un autre chercheur pourrait en fournir une autre description.
- L'hypothèse **explicative** consiste à énoncer des interprétations des phénomènes, ce qui est particulièrement apprécié dans la communauté des chercheurs.
- L'hypothèse **prescriptive** constitue le niveau le plus élevé dans cette épistémologie, elle comporte des recommandations auxquelles aboutit le travail scientifique. Selon certains chercheurs en sciences économiques et de gestion, paradoxalement, ce type d'hypothèse ne ferait pas partie de la recherche.

L'hypothèse centrale, qui énonce l'essentiel de la démonstration que souhaite faire le chercheur, se déclinera en une **arborescence** d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Ainsi le chercheur en gestion va prescrire comment on pourrait modifier la situation observée dans un projet de changement. Ensuite et à dessein, comme dans la recherche médicale, se pose la question : les acteurs-patients acceptent-ils de prendre le médicament ? Comment va-t-on en évaluer les effets ? Une recherche peut s'arrêter au stade du **diagnostic**, ou du **projet** sans expérimentation, ou de la **mise en œuvre**, ou encore aller jusqu'à **l'évaluation** qualitative, quantitative et financière des résultats de l'expérimentation (figure 3). Ce qui est demandé, selon l'épistémologie du constructivisme générique, c'est de faire une approche complète horizontale au niveau d'une ou plusieurs de ces quatre étapes, en allant plus ou moins loin, en fonction du temps disponible et du contexte organisationnel.

L'ambition du projet scientifique dépend de l'état des connaissances sur l'objet étudié. Ainsi une recherche sur un objet peu étudié, peut se contenter d'élaborer une contribution scientifique, seulement au stade de ce que nous appelons ici le diagnostic. Ainsi en médecine la découverte d'une nouvelle pathologie, ou d'une variante significative d'une pathologie existante, peut constituer une contribution essentielle par la simple analyse descriptive des caractéristiques de la pathologie. Dans ce cas, modestement, l'analyse explicative relèvera d'un nouveau programme de recherches, d'ailleurs réalisé par un grand nombre de chercheurs. Le fer de lance de l'analyse explicative sera d'ailleurs constitué par l'analyse prescriptive qui consistera à définir un protocole de soins pour améliorer l'état de santé du patient et en évaluer les effets. Il est surprenant que certains universitaires en sciences de gestion dénie le caractère scientifique de la prescription, pourtant indispensable à toute expérimentation, considérant, sans discussion, que ladite recherche doit s'arrêter à l'analyse explicative ou interprétative. Ce point de vue, selon nous désuet et nocif, constitue un véritable **obstacle au progrès** des sciences de gestion, tandis que les besoins des entreprises et organisations en matière de modèles, principes, concepts, méthodes et pratiques innovants sont considérables et ne coïncident pas avec la majeure partie des recherches académiques, comme le montre le baromètre de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Lamarque & Dubois, FNEGE, 2015).

Figure 3 : Genèse de démonstration scientifique dans une optique de connaissances robustes (©ISEOR 2000)



2.11. La réplication de recherches appliquées conduit à la recherche fondamentale

L'analogie porte aussi sur la question de la validité des énoncés théoriques. En sciences humaines et sociales, économiques et de gestion, on confond souvent le fondamental et l'abstrait, l'abstraction étant considérée comme le signal de la connaissance fondamentale. Au contraire, en science médicale et dans la recherche-intervention en gestion, la recherche fondamentale suit le plus souvent une démarche inductive à partir des situations concrètes. Dans l'épistémologie de la recherche-intervention qualimétrique, c'est dans la liaison concret / abstrait que l'on teste la robustesse des connaissances génériques (Bonnet D., 2022). La recherche et la connaissance fondamentale se définissent alors, en fonction du grand nombre et de la variété d'applications qu'elles permettent.

Un aspect important de l'analogie avec la recherche médicale, c'est qu'elle consiste à faire des diagnostics, des prescriptions, un traitement et une évaluation de leurs effets. C'est donc une démarche de recherche-intervention. La recherche consiste ainsi à décrire, expliquer, prédire et évaluer. L'une et l'autre recherches ont une démarche scientifique commune, d'un côté sur le corps humain en respectant son intégrité, de l'autre le corps social de l'entreprise ou de l'organisation dont l'intégrité est à préserver ou à construire. Le progrès scientifique en médecine a été discontinu. On est passé

d'Hippocrate, dans l'Antiquité, à Claude Bernard et Pasteur au 19^e siècle. Une très longue parenthèse d'obscurantisme s'est produite, notamment au Moyen Âge, entre Hippocrate (460 avant J.C.) et Claude Bernard (1813-1878), longue période pendant laquelle la médecine était enseignée par l'exégèse de textes. Or Hippocrate avait énoncé, dès l'Antiquité, qu'il faut faire parler le malade pour établir un diagnostic, de même qu'on fait parler les acteurs de l'organisation étudiée dans la recherche-intervention qualimétrique en sciences de gestion. Cette méthode expérimentale fut redécouverte au 19^{ème} siècle.

Le traitement des pathologies fait partie intégrante de la science médicale. C'est à partir des pathologies que l'on définit la physiologie. La bonne santé se définit en creux à partir de la connaissance des pathologies. C'est **la recherche appliquée qui conduit à la recherche fondamentale**, selon une démarche **inductive**. L'instrumentation médicale ainsi que la publication, source de dialogue scientifique, ont permis des progrès considérables. Les réseaux de recherche sont dynamiques et nombreux (Landrivon & Delahaye, 1995). Leurs échanges permettent de créer des consensus provisoires sur des théories et sur des méthodes. L'étude descriptive est très importante, on part toujours d'un diagnostic, même pour introduire une solution qui a réussi sur un grand nombre de cas, de même que dans la recherche-intervention qui a permis de construire la théorie socio-économique.

3- Modélisation qualimétrique de la dynamique de la métamorphose des organisations et de leurs acteurs : théorie socio-économique et intervention socio-économique

3.1. Représentation du fonctionnement des organisations, histoire de la théorie socio-économique

Après dix années de recherches doctorales sur la pensée économique et la macro-économie (Savall, 1973, 1975), l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations a été créé, centré sur l'approche socio-économique des organisations, creusets de la création de valeur dans le système économique.

3.1.1 Performance sociale, performance économique, performance socio-économique

La **performance sociale** d'une organisation est une production de valeur qui permet la satisfaction des besoins qualitatifs d'une personne, d'un groupe ou d'une population. Ces besoins sont d'ordres multidimensionnels, physiologique, psychologique, sociologique, politique.

La **performance économique** d'une organisation est une production de valeur sous forme de ressources qui permettent d'acquérir des biens ou des services susceptibles de satisfaire les besoins qualitatifs ci-dessus. Elle combine les critères d'**efficacité** d'une action, consistant à réussir à atteindre un objectif, et

d'**efficience** de cette action, consistant à utiliser des ressources limitées pour un résultat atteint. La combinaison de l'efficacité et de l'efficience constitue un facteur de réussite économique. La performance économique **durable** dépend du niveau de compétitivité de l'entreprise ou de l'organisation. Elle se compose de deux éléments : les **résultats immédiats**, identifiés par la création de ressources disponibles à court terme, et la **création de potentiel**. Celle-ci est constituée par la valeur du temps investi par le **potentiel humain**, à court terme, pour produire ultérieurement, à moyen et long-termes, des résultats durables. Les acteurs porteurs de la création de potentiel sont nombreux et disséminés dans l'ensemble de l'entreprise ou de l'organisation.

La **performance socio-économique** désigne une performance sociale compatible avec la performance économique et réciproquement. La dichotomie entre la performance économique et la performance sociale est considérée comme une imposture conceptuelle dans la théorie socio-économique. En effet, la performance économique est une performance sociale et réciproquement. On est placé face à un paradoxe apparent, celui de la nature **altruiste**, c'est-à-dire destinée à autrui, de l'activité et de la performance économiques, qu'il s'agisse du personnel, des clients, des actionnaires, face à la nature **égoïste** de l'activité et de la performance dite sociale. En effet, celle-ci se réfère, surtout dans la tradition française, à la satisfaction des personnes faisant partie du personnel. La critique traditionnelle a stigmatisé le profit financier prélevé par les propriétaires de l'entreprise, tandis que la Théose a montré que le « profit » est, selon nos observations, de nature qualimétrique et prélevé par une multiplicité d'acteurs : personnel, clients, fournisseurs, partenaires bénévoles, institutions publiques et associatives.

3.1.2 Place de l'humain et de la machine dans la création de valeur

Dans la théorie économique traditionnelle, la valeur de la production est supposée dépendre de deux facteurs principaux, le capital et le travail. Ces deux facteurs peuvent être complémentaires ou se trouver, au contraire, en concurrence. Ainsi, de nombreuses décisions d'entreprises et de politiques macro-économiques, au niveau des pouvoirs publics, ont conduit à automatiser, dans l'objectif de remplacer le facteur travail (les humains) par le facteur capital (les machines et technologies), privilégiant ainsi la « substitution des facteurs » à leur complémentarité.

Selon la théorie socio-économique il existe un facteur incorporel de performance : la capacité de l'entreprise ou de l'organisation à **recycler les coûts cachés** de ses dysfonctionnements en **création de valeur ajoutée**. En effet, sans investissement incorporel, l'automatisation technologique ne produit pas la rentabilité attendue, car les dysfonctionnements et les coûts cachés réduisent alors la performance virtuelle attendue de l'investissement matériel.

Nos expérimentations ont montré que l'investissement incorporel en potentiel humain est très rentable. Couplé à l'investissement matériel, il accroît la

rentabilité des investissements technologiques. L'**investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (IIDQPH)** consiste principalement en de la formation intégrée aux pratiques professionnelles, en adaptation de l'organisation du travail, en intensification de la communication et de la qualité de l'apprentissage... Ainsi cette complémentarité délibérée et organisée des facteurs assure une meilleure rentabilité globale de l'investissement.

La théorie socio-économique comporte un concept de **rationalité socio-économique**, qui propose un modèle qualimétrique d'aide à la décision, plus performant et plus durable que la rationalité économique traditionnelle. En effet, celle-ci mobilise seulement les coûts et performances visibles de la comptabilité classique et ignore la déperdition de ressources provoquée par les dysfonctionnements sous forme de coûts cachés.

Les deux facteurs, capital et travail, ne sont pas de même nature. Le capital est important pour améliorer la productivité, réduire la pénibilité... Quant au potentiel humain, porté par le facteur travail, il est crucial pour mieux assurer la performance attendue. Selon la théorie socio-économique, le **potentiel humain constitue le seul facteur actif de création de valeur ajoutée**, le capital technique et/ou financier étant un outil précieux mais stérile lorsqu'il n'est pas activé et orienté par le potentiel humain pour installer la machine, la régler, s'en servir, l'entretenir, la programmer, la perfectionner ou la dépanner...

À l'heure où les risques de l'hégémonie technologique « féroce » ou détournée de sa finalité sont majeurs, il est primordial de se remémorer le rôle crucial du potentiel humain dans la création de valeur ajoutée, et d'œuvrer pour que la digitalisation et l'automatisation soient « apprivoisées » et que l'être humain se les approprie (Savall & Zardet, 2018).

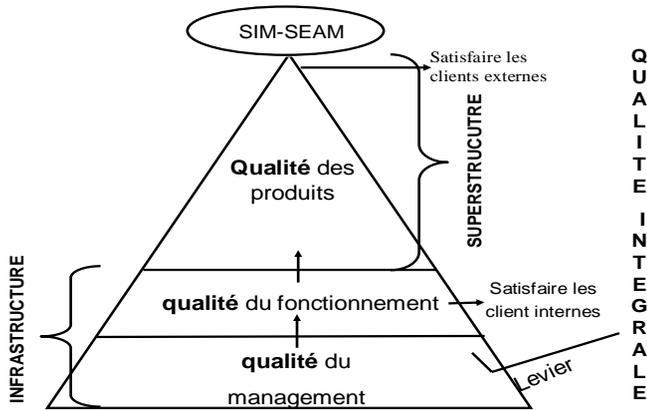
3.1.3. Qualité intégrale de l'entreprise : les six composants de l'organisation

Le fonctionnement des entreprises et organisations comporte un sous-ensemble spécifique composé d'anomalies, de perturbations, d'écarts entre le fonctionnement souhaité, ou « orthofonctionnement », et le fonctionnement constaté : les dysfonctionnements. Ceux-ci sont classés en six familles : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement réel de l'entreprise et des domaines d'actions d'amélioration, visant à réduire les dysfonctionnements recensés dans les diagnostics socio-économiques des entreprises et des organisations.

Les trois niveaux de la qualité intégrale de l'organisation sont : la qualité des produits, biens ou services, dont bénéficient les clients (externes), ainsi que la qualité du fonctionnement et la qualité du management, qui produisent des

effets bénéfiques sur les acteurs internes de l'entreprise ou de l'organisation, considérés comme des « clients internes » (figure 4).

Figure 4 : les trois niveaux de la qualité intégrale de l'entreprise ou organisation (©ISEOR 2005)



La théorie de la qualité intégrale montre que la qualité du management est un levier efficace et efficient pour assurer la qualité du fonctionnement de l'organisation, et, par contrecoup, celle des produits. Il est donc pertinent d'agir sur la qualité du management et du fonctionnement, pour améliorer la qualité des produits plutôt qu'une action directe sur la qualité des produits, qui est souvent observée dans les démarches qualité (certification, amélioration continue...).

3.1.4. Les coûts cachés, destruction de ressources matérielles réelles et potentielles, sont d'un niveau élevé

Les dysfonctionnements sont des phénomènes socio-économiques car ils ont une double facette. Ils détériorent la performance sociale, la satisfaction des acteurs (producteurs, clients, fournisseurs, actionnaires...) et ont un impact économique. En effet, les régulations engendrées par les dysfonctionnements provoquent des coûts pour l'organisation qui sont, pour la plupart, des coûts cachés, c'est-à-dire des coûts non identifiés dans les systèmes d'information usuels, de surveillance et de prise de décision de l'entreprise. De fait, le concept pertinent serait le **couple dialectique coût-performance caché**. Par abréviation, le coût caché désigne donc la déperdition de valeur économique provoquée par les dysfonctionnements. Lorsqu'on réduit les dysfonctionnements par des actions d'amélioration durable, on réduit la perte de valeur que l'on subissait sous forme de coûts cachés. Il n'est pas fréquent de

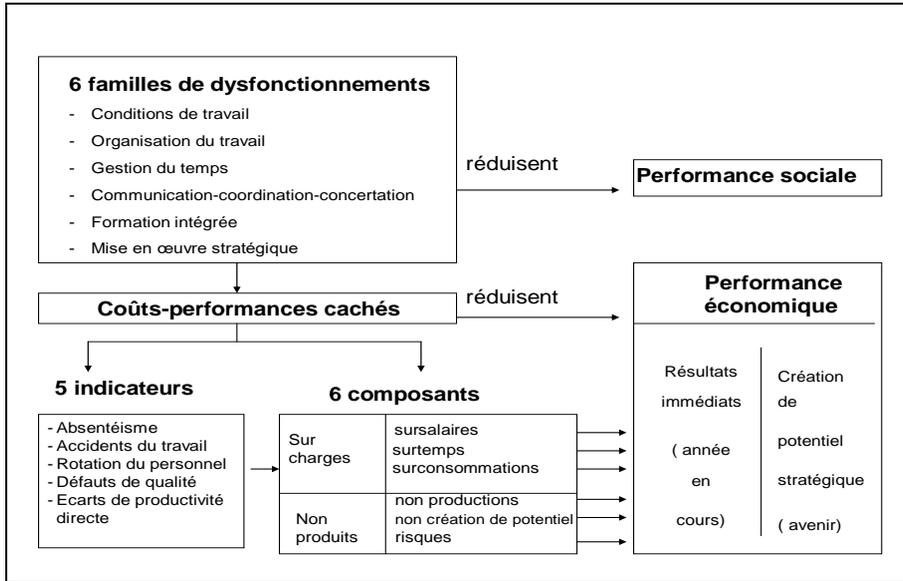
mesurer la performance que constitue cette récupération de valeur ajoutée, c'est pourquoi elle est dénommée **performance cachée**. Coût caché et performance cachée se trouvent ainsi en relation dialectique. Une réduction de coûts constitue une performance cachée et une réduction de performance constitue un coût caché. Par métaphore, on peut considérer que les dysfonctionnements constituent des déchets organisationnels, de sorte que les **coûts cachés sont analogues au coût des déchets**. Le recyclage des coûts cachés, obtenu par réduction des dysfonctionnements, permet de récupérer de la valeur ajoutée.

La méthode d'analyse des coûts cachés, créée et mise au point par expérimentations successives dans 2150 entreprises et organisations, comporte cinq indicateurs de coûts cachés. Trois sont à dominante sociale ou comportementale : l'absentéisme, les accidents du travail et maladies professionnelles, la rotation du personnel. Deux sont à dominante économique : la non-qualité des produits (biens et services) et la sous-productivité directe (quantités produites). Les coûts cachés constituent une destruction de valeur ajoutée, actuelle et potentielle.

Ces coûts cachés affectent la performance économique globale de l'entreprise. En effet, les coûts cachés comportent **six composantes**. Les trois premières constituent des **surcharges** que l'entreprise ou l'organisation pourrait éviter, au moins partiellement, si son niveau de dysfonctionnements était moins élevé : des sursalaires, des surtemps et des surconsommations. Les quatrième, cinquième et sixième composante ne constituent pas une charge, mais un non-produit au sens comptable, c'est-à-dire une perte de production ou d'activité engendrée par les dysfonctionnements, un manque à gagner, un **coût d'opportunité** qui n'est jamais comptabilisé. Il s'agit des non-productions, de la non-crédation de potentiel et des risques subis par l'entreprise du fait des dysfonctionnements récurrents.

Les coûts-performances cachés affectent donc les deux composantes de la performance économique : les **résultats immédiats** de l'entreprise et sa **création de potentiel**. Cette dernière est générée par des actions réalisées aujourd'hui pour assurer les résultats immédiats de demain. Les coûts-performances cachés constituent ainsi des marges de manœuvre budgétaire, une **réserve d'autofinancement** en vue d'améliorer la performance socio-économique durable de l'entreprise.

Figure 5 : dysfonctionnements et coûts-performances cachés



3.1.5. Interprétation de l'état observé des organisations et découverte du virus TFW

La métaphore du virus TFW (taylorisme-fayolisme-weberisme) se réfère à l'application anachronique, par les acteurs contemporains, des principes de l'École Classique de l'Organisation, proposés par Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1924). Ceux-ci ont, au demeurant, contribué à leur époque au progrès économique et social, dans un tout autre contexte qu'à l'époque actuelle (Savall, Zardet, 2005, 2021). Il est en effet regrettable qu'un siècle plus tard, les théoriciens, experts et praticiens continuent à propager trois principes devenus obsolètes, car inefficaces et inefficients, cause de 53% des coûts cachés : la division maximale du travail, la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités (Savall, 1974, 1975, 1979), ainsi que la dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles. Ces principes anachroniques ne contribuent plus, de nos jours, à la performance globale durable, compte tenu des évolutions des comportements et des compétences, dans l'environnement social, économique et politique actuel.

Un virus est un petit agent d'infection, qui se reproduit à l'intérieur des cellules animales, humaines ou végétales. La plupart des virus sont pathogènes. Une équipe ou une organisation est infectée par le virus TFW, dès lors qu'on détecte des carences durables de coopération entre les participants à l'activité : individus, équipes, établissements, filiales d'une entreprise. La dynamique du système organisationnel humain est alors impulsée par des pressions externes.

Par exemple, selon Taylor, c'est le spécialiste du service méthodes qui prescrit les méthodes concrètes de travail aux ouvriers.

L'organisation traditionnelle du travail, qui repose sur la notion de poste de travail individuel et la mesure des temps standards pour réaliser les tâches, ne prend pas en compte la **qualité des conditions de vie au travail**, qui interfère pourtant avec la productivité. Ainsi, les temps nécessaires à la coopération, la coordination, la concertation, la formation intégrée permanente, sont minimisés voire ignorés dans l'organisation du travail codifiée. Par conséquent, les dispositifs de coopération sont peu structurés, peu encouragés voire négligés.

Les méfaits du virus TFW sont efficacement combattus par des pratiques intensifiées de coopération, d'intégration et de décentralisation synchronisée. « L'antivirus TFW » qui caractérise le management socio-économique, fait appel à la conscience de l'individu qui effectue le travail et à la mise en œuvre de son potentiel humain, grâce à l'activation de son **énergie**, de ses **compétences** et de son **comportement**.

3.1.6 Érosion de la qualité des comportements dans le temps et rebondissements successifs : prééminence des comportements humains sur les structures.

Sans sous-estimer l'importance des structures, les expérimentations ont montré leur caractère relatif, théorique et virtuel. Elles apparaissent comme des **variables modératrices** influentes, mais non déterminantes, dans le processus de production des performances.

La prégnance du comportement individualiste explique l'acuité du manque de réflexe et de savoir-faire du travail en équipe qui apparaît comme un phénomène quasiment universel et la cause importante de très nombreux dysfonctionnements. Le système éducatif, voire la famille, en sont probablement une origine majeure.

Le phénomène du manque de **courage managérial**, sorte de rupture entre l'idée et l'intention d'une part et, d'autre part, la réalisation de l'acte de management des personnes, consiste pour une personne, manager ou non, à ne pas prendre le risque de déplaire à d'autres personnes dans des actes de pilotage.

3.1.7 Découverte des cinq caractéristiques naturelles de l'humain qui éclairent le phénomène de la métamorphose organisationnelle.

L'observation rapprochée et de longue durée, dans des situations professionnelles et des actions de changement dans de très nombreuses entreprises, de 110 000 personnes environ, depuis 49 ans, a permis d'énoncer, ces dernières années, une micro-théorie, issue de la théorie socio-économique. Elle permet de comprendre, d'une part la cause fondamentale des très nombreux dysfonctionnements observés et révélés par les membres des

organisations diagnostiquées et, d'autre part, les facteurs à mobiliser pour réussir le processus de changement dans l'entreprise ou l'organisation.

Nous avons identifié **cinq caractéristiques naturelles de l'humain**, observées dans des situations professionnelles de métamorphose des situations de travail dans les entreprises et les organisations. Ces caractéristiques sont importantes pour comprendre les dysfonctionnements et les comportements dans les situations de changement, afin d'en tenir compte dans la conduite des processus d'innovation socio-économique. Elles sont ignorées ou fortement sous-estimées par l'École Classique de l'Organisation. Ainsi, toute personne :

a) est dotée d'une dose significative **d'intelligence**, c'est-à-dire d'une capacité à comprendre son environnement proche, afin de trouver des voies d'action pour survivre et atteindre ses objectifs, quels que soient son niveau d'éducation, son niveau hiérarchique et de responsabilités dans l'entreprise ;

b) dispose de talents de **comédien/comédienne** qui l'incitent à adapter son comportement aux personnes avec lesquelles elle interagit et aux situations auxquelles elle est confrontée. En effet, une métaphore très utile dans la conduite du changement consiste à considérer toute situation professionnelle comme une **pièce de théâtre** ;

c) peut être considérée comme un ou une **stratège**, doté(e) d'un ou plusieurs objectifs mobilisateurs, suivant un certain parcours pour l'atteindre et ce, au moyen de ressources dont elle dispose ou qu'elle se procure ;

d) a une capacité naturelle et une propension à la **désobéissance**, c'est-à-dire qu'elle éprouve spontanément des difficultés à accomplir des instructions ou des ordres venant d'autrui ;

e) est **amnésique**, sa capacité de mémoire à tout instant étant limitée et sa propension naturelle à l'oubli étant, au contraire, illimitée et récurrente.

Lorsque ces cinq caractéristiques naturelles sont prises en considération dans la conduite du changement, elles permettent d'obtenir des résultats robustes et relativement durables. Les outils du management socio-économique permettent « d'exploiter » ces cinq caractéristiques au bénéfice des **actions d'innovation socio-économique**, tant au service des personnes, que de l'entreprise ou de l'organisation où elles exercent leur activité professionnelle.

En synthèse, l'observation montre que l'humain n'est pas spontanément obéissant, soumis ou même subordonné, contrairement aux présupposés du virus TFW. C'est un agent mu par ses pulsions contradictoires : conflit / coopération, « ego-altruisme » ou individualisme / solidarité d'équipe, autonomie / concertation. La performance humaine et sociale est la résultante de ce système de comportements nombreux et éminemment dialectiques, complexes et fluctuants au fil du temps.

3.1.8. Les deux paradigmes du management : soumission ou subordination versus engagement négocié ou contractualisation

Notre théorie des cinq caractéristiques naturelles de l'humain est née - ce qui a été abondamment validé - de l'observation scientifique rapprochée des comportements d'un très grand nombre d'acteurs en situation professionnelle et impliqués dans des processus de changement se déroulant dans des contextes très variés d'entreprises et d'organisations, de statut privé public ou associatif (supra 2.9). Nos expérimentations ont permis de contredire les modèles simplistes du comportement sous-jacent à de nombreuses théories, aussi bien dans le domaine de l'économie que celui de la gestion. Les représentations fournies par ces théories établies, véhiculées par l'enseignement et la formation professionnelle, s'accommodent trop facilement et implicitement du modèle réducteur de la subordination spontanée des salariés aux décideurs de tous niveaux dans l'organisation. Ainsi, les directeurs sont censés appliquer les directives du directeur général, les cadres supérieurs les consignes des directeurs, les cadres intermédiaires et la maîtrise sont censés suivre les directives des cadres puis, à leur tour les techniciens, employés, ouvriers, personnels de base, appliquent les ordres donnés par les agents de maîtrise. Ce schéma hiérarchique idéal est contredit par l'abondance des multiples dysfonctionnements que nous avons observés dans les organisations et qui ont été révélés par toutes ces catégories de personnes, y compris les dirigeants. Nous avons en effet recensé plus de 5000 types de dysfonctionnements dans le logiciel SEGESE créé par l'ISEOR (Savall, Zardet & Bonnet, D., 2015).

La **subordination** est un présupposé juridique, un principe cohérent dans les situations exceptionnelles où le droit intervient pour régler des conflits dans une organisation. Cette fiction juridique a sa raison d'être pour régler des litiges relativement graves devant des tribunaux ou dans des situations de conciliation réglementée. Pourtant, ce principe, selon lequel l'organisation de relations hiérarchiques permet de faire fonctionner un groupe de personnes, une équipe, un établissement, une entreprise ou un groupe d'entreprises, est rassurant mais irréaliste. L'observation un tant soit peu rigoureuse des comportements en situation professionnelle, au sein des organisations, nous invite à rechercher un autre principe pour expliquer par quels mécanismes psychosociologiques et techniques, une entreprise ou organisation atteint ses objectifs, obtient un résultat financier en général positif, malgré la vigueur des cinq caractéristiques naturelles et contradictoires de l'humain.

Notre hypothèse, largement validée par les très nombreuses expérimentations, l'observation rapprochée et rigoureuse des acteurs en action, ainsi que l'évaluation des résultats socio-économiques des activités, est qu'il existe un système de **contractualisation** hybride efficace, en partie formalisé mais surtout informel. Ainsi, la production d'un bien ou d'un service, sa mise à disposition d'un client ou d'un usager, constituent un système d'innombrables **micro-négociations** entre les personnes qui produisent ou qui vendent et

distribuent, au moyen de processus qui constituent des enchaînements d'actes, au sens de la chaîne de valeur. La concaténation de ces actes implique de nombreuses **négociations permanentes** sur le terrain, dans l'équipe, l'atelier, le bureau. Dans les organisations dites productives, le fil conducteur de ces négociations est le processus de production puis de distribution des biens et des services. L'ensemble de ces micro-négociations constitue une sorte de respiration organisationnelle.

Les dysfonctionnements apparaissent comme des carences, des défaillances, de la non-qualité de ces micro-négociations qui n'ont pas atteint leur but, c'est-à-dire l'orthofonctionnement. Ils expriment les difficultés respiratoires de l'organisation. Le virus TFW est la cause de 53 % des dysfonctionnements constatés. En effet, les trois principes d'organisation qu'il défend : l'hyperspécialisation, la dichotomie conception/réalisation, la dépersonnalisation des processus et de l'organisation concrète du travail, constituent des obstacles au développement et à la réussite des micro-négociations qui, selon la théorie socio-économique, constituent le principal facteur de la performance.

Les actions d'amélioration de performance socio-économique durable sont orientées vers la stimulation de ces micro-négociations qui constituent une véritable « respiration » de l'entreprise ou organisation vivante. Les coûts cachés mesurent la destruction de valeur économique due à ces accidents de « **négociation-respiration** ».

Ainsi, les bonnes pratiques consistant à respecter les quantités commandées dans une livraison à un client, produire le niveau de qualité requis, respecter un délai, atteindre le niveau de productivité requis par la survie-développement de l'entreprise, seront bien servies si toutes les personnes intervenant dans les processus concernés ajustent entre elles leur comportement productif et mobilisent leurs compétences pour bien faire. Dans tous ces cas, le système de micro-négociations que génère la coopération requise par l'incontournable division du travail, aura correctement fonctionné. Tel est l'énoncé de **notre approche contractuelle de la performance**.

Le management socio-économique est une méthode de management général des organisations qui, reconnaissant l'importance de la participation active de chaque acteur dans un dispositif de décentralisation synchronisée, stimule la responsabilisation selon une approche de **l'exigence partagée**.

3.2. L'intervention socio-économique pour organiser concrètement la métamorphose organisationnelle et la croissance de la performance durable

Le processus consiste à :

- Utiliser, activer toutes les zones de dialogue dans l'entreprise (hiérarchie, syndicats...).

- Accepter de traiter tous les problèmes, sans les sous-estimer, en matière de : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

- Mobiliser toutes les catégories d'acteurs : direction, encadrement, techniciens, employés et ouvriers.

La courte durée de vie des effets d'une action ou d'un comportement explique la propension à la **dégradation cyclique** de la performance de l'entreprise ou de l'organisation. L'intervention socio-économique permet de restaurer périodiquement le niveau de performance socio-économique désiré.

L'intervention socio-économique est un processus organisé de conduite du changement visant à développer simultanément la performance sociale et la performance économique d'une entreprise ou organisation ayant délibérément décidé d'adopter une telle stratégie. Cette dynamique est généralement impulsée avec l'accompagnement d'intervenants-chercheurs ou de consultants professionnels agréés.

3.2.1 La raison d'être d'une intervention externe

L'observation sur le moyen et le long terme montre que la conscience et l'intention des acteurs internes sont nécessaires mais pas suffisantes pour conduire le changement ou métamorphose, en vue d'assurer la survie-développement de l'entreprise ou de l'organisation.

La vie d'une organisation est un processus permanent qui fait apparaître la **résurgence des dysfonctionnements et des coûts cachés**, selon un cycle périodique naturel analogue à celui qui affecte la vie de la personne humaine. Le déroulement de la vie humaine est assimilable à un processus d'activité qui suit une courbe d'apprentissage, simultanément individuel et collectif. Ledit « passage » de l'individuel au collectif est une véritable transformation (Bonnet, D., 2019) qui implique des ajustements mutuels successifs, selon des itérations qui constituent un processus **heuristique** de tâtonnements intelligents adaptatifs.

Pourquoi un humain, naturellement récalcitrant, s'implique-t-il tout de même dans le changement, en dépit de sa naturelle résistance au changement ? Est-ce par désir d'amélioration de ses conditions de vie au travail ? Est-ce dû au besoin profond et récurrent d'obtenir de la satisfaction en situation professionnelle ? Notre théorie naissante de l'**ego-altruisme** s'efforcera de proposer des réponses à ces interrogations.

3.2.2 La dynamique du changement : le trièdre et l'architecture HORIVERT

Tout système énergétique subit, au fil du temps, une dégradation que les physiciens ont dénommée entropie. L'entreprise ou l'organisation, en tant que système dynamique, n'échappe pas à cette règle. **L'entropie organisationnelle**

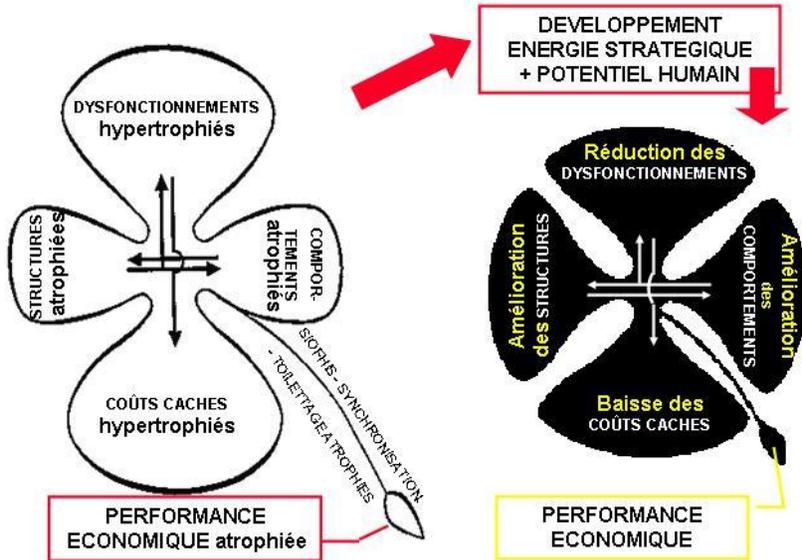
se manifeste par une déperdition des ressources due aux dysfonctionnements. Une stratégie visant à améliorer ses résultats économiques et sociaux se doit donc de réduire l'entropie par des actions orientées vers la réduction des dysfonctionnements et, par voie de conséquence, le **recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée**.

Le premier énoncé figuratif de la théorie socio-économique des organisations schématise (Savall & Zardet, 1984), le phénomène de l'entropie sous la forme du premier trèfle de la figure n° 7.

La théorie socio-économique des organisations se résume ainsi. Une organisation est un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui interagissent avec cinq logiques de comportements humains (individuels, de groupes d'activité, catégoriels, de groupes d'affinité et collectifs). Cette **interaction permanente et complexe** crée des pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier se compose d'un orthofonctionnement idéal, dégradé par des dysfonctionnements. La régulation ou le réglage des dysfonctionnements consomme des ressources qui accroissent le coût des activités de l'entreprise ou de l'organisation. Ces coûts, qui ne sont ni mesurés ni pris en compte dans les décisions et les actions, sont dénommés coûts cachés.

La figure 8 du trièdre se loge entre les deux trèfles. Elle explicite la dynamique qui transforme l'état du système productif de l'entreprise ou de l'organisation. Le trièdre représente le **processus dynamique d'apprentissage** qui fait fonctionner et évoluer toute l'organisation au fil du temps.

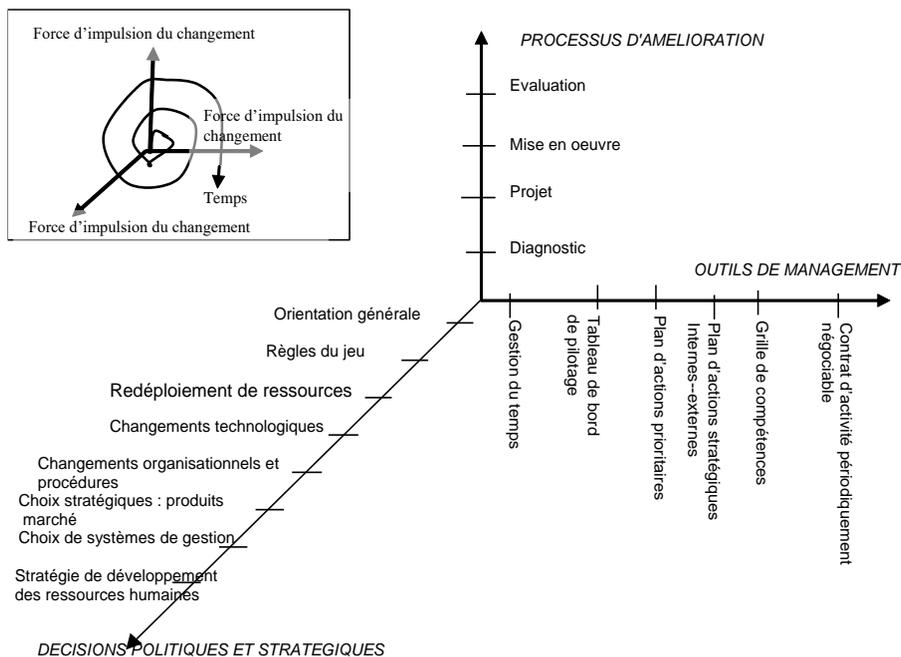
Figure 7 : Le développement stratégique par l'intervention socio-économique : de la faiblesse stratégique à la force stratégique



Les trois forces motrices de la dynamique du changement

Elles sont synthétisées par le schéma du trièdre (figure 8), chacun des axes étant successivement une source d'impulsion énergétique pour le changement.

Figure 8: Articulation des trois forces d'impulsion du changement



L'axe processus d'amélioration symbolise la dynamique du changement par les **quatre étapes successives** (figure 8), et l'axe outils de management, l'apport d'outils de management à l'ensemble de l'encadrement dans l'action horizontale de l'intervention socio-économique. L'axe décisions politiques et stratégiques exprime le fait que le changement ne peut se réaliser sans une **force d'énergie décisionnelle** résultant du jeu des acteurs de l'entreprise (dirigeants, encadrement, personnel). La volonté de changement délibérée est indispensable mais, bien au-delà des simples discours d'intention, elle doit se traduire par des décisions concrètes de transformation dans les différentes zones d'activité de l'entreprise. Ainsi, le management socio-économique, outre le fait qu'il introduit des choix stratégiques majeurs **innovants**, renforce la **cohésion** interne des équipes, la cohérence externe de la stratégie de l'entreprise ainsi que leurs interactions fécondes. Le changement est assimilable à une **spirale de progrès** qui suit alternativement les trois axes : le diagnostic débute, l'outil gestion du temps est réalisé, des décisions stratégiques se prennent, puis leur mise en œuvre se précise, s'appuyant sur les outils... et ainsi de suite au fil du temps. L'importance cruciale de la **mise en œuvre** stratégique par rapport à celle des choix stratégiques est démontrée par les nombreux cas observés où une stratégie demeure une intention, un vœu, un rêve, tant que l'enracinement et la concrétisation de ces choix ne sont pas assurés par des actes concrets impliquant l'ensemble des acteurs. C'est dire qu'au-delà de la « superstructure » relativement visible d'une entreprise (son portefeuille de produits, sa clientèle,

ses technologies...), « **l'infrastructure** », relativement cachée, que constituent son management et son fonctionnement internes (figure 4) joue un rôle déterminant, pourtant négligé dans la plupart des théories et des pratiques professionnelles.

3.2.3. Le scénario HORIVERT dans la pièce de théâtre de la métamorphose

La figure 9 HORIVERT (intervention horizontale et verticale) représente l'organisation de l'espace des acteurs et les rôles qu'ils jouent dans la « pièce de théâtre » de la métamorphose.

Le scénario HORIVERT a trois composants : un modèle "statique" de l'architecture des acteurs qu'il convient d'impliquer dans la métamorphose (figure 9), un modèle dynamique d'impulsion du changement (figure 8) et un modèle d'ordonnancement des actions dénommé chronobiologie du changement.

La méthode de changement mise au point par l'ISEOR constitue une synthèse entre les avantages de la globalité du changement, envisagé par l'approche dite du **développement organisationnel** et ceux de la profondeur du changement, préconisé par le courant de l'approche sociotechnique (Savall, 1974, 1975). Notre méthode dénommée HORIVERT (Savall, 1974, 1975, 1979 ; Savall & Zardet, 1987 ; Savall, 2003), consiste à combiner la conduite du changement au niveau des équipes de direction et de l'encadrement supérieur de l'entreprise dans une démarche horizontale sur l'ensemble de l'entreprise, avec des actions de changement très concrètes conduites dans plusieurs unités de l'entreprise, constituant la démarche verticale.

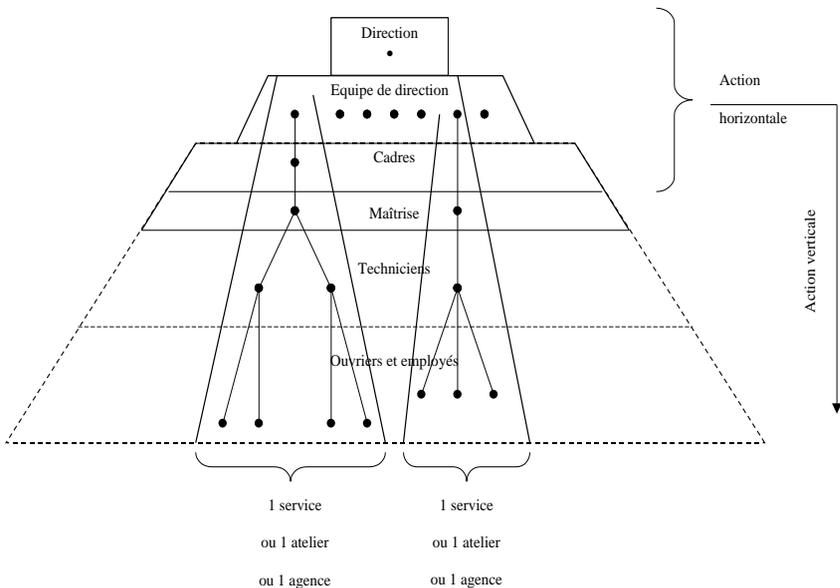
Cela produit une propagation maîtrisée de la dynamique dans l'ensemble de l'entreprise. Cette méthode consiste à mettre en **synergie** les changements opérés aux **deux niveaux**, horizontal et vertical, par des dynamiques d'émulation collective et par la mise en cohérence, au niveau horizontal, des changements proposés et opérés au niveau vertical. Cela permet à l'encadrement intermédiaire de participer au pilotage de la conduite du changement, car les actions menées au niveau horizontal contribuent à enrichir son rôle, tout en facilitant certains transferts de responsabilité vers les collaborateurs et les employés, à l'aide de dispositifs de **délégation concertée** qui se mettent en place dans les démarches horizontale et verticale. La méthode HORIVERT permet de créer à la fois un accroissement de performance économique et un surcroît d'implication et de responsabilisation des acteurs, appréciés à tous les niveaux de l'entreprise ou organisation, ce qui constitue aussi un surplus de performance sociale au bénéfice du personnel.

L'architecture HORIVERT (figure 9) permet ainsi l'intégration du sommet de l'entreprise et de chacune des équipes dans la conduite du changement, au moyen de deux dispositifs qui structurent le fonctionnement de l'entreprise ou de l'organisation :

- L'action horizontale, qui consiste à organiser des **grappes de formation-concertation**, chaque grappe étant composée d'un responsable hiérarchique et des encadrants de son équipe. La formation-concertation aux outils de management se fait dans chacune des grappes et tend à réduire la naturelle résistance au changement.
- L'action verticale dans **deux unités au moins** (départements, services, agences, ateliers), qui implique les encadrants intermédiaires de ces unités et leurs collaborateurs. Dans les entreprises de petite taille (moins de 30 personnes), l'action verticale mobilise simultanément l'ensemble des personnes.

Le scénario HORIVERT permet, d'une part, d'assurer une meilleure intégration de l'intervention socio-économique à la stratégie de l'organisation et, d'autre part, de résoudre des dysfonctionnements, aussi bien de nature stratégique que relatifs à l'activité courante grâce à l'implication des acteurs (Savall 1974, 1975, 1979 ; Savall & Zardet, 1987 ; Boje & Rosile, 2003 ; Bueno, 2003). La figure 7 présente de façon schématique le développement stratégique de l'entreprise au moyen de l'intervention socio-économique. Cette architecture de l'intervention assure l'**enracinement du changement** dans les infrastructures du fonctionnement et du management au sein de l'entreprise, depuis la direction jusqu'au niveau du personnel de base. C'est aussi une architecture permanente pour l'apprentissage et l'intégration des personnes et des activités, au cours de la vie permanente de l'organisation.

Figure 9 : L'architecture ou scénario HORIVERT



L'architecture HORIVERT s'adapte à une grande variété de cas d'entreprises. Elle s'applique aussi bien à de grandes organisations - par exemple, en France une grande région pilote de La Poste employant 30 000 agents, l'entreprise Brioche Pasquier (4 400 collaborateurs) ou, en Belgique, le FOREM (3200 personnes) - qu'à des entreprises moyennes, telles que Ninkasi (250 personnes), ou de très petites entreprises, telles que SCI Informatique ou SLB médical, qui comptent 5 personnes. Dans le cas de très petites entreprises, ou entreprises dites de « proximité », la démarche est organisée en regroupant 4 à 5 entreprises et a été dénommée "**HORIVERT multi-PME**". Elle consiste à organiser une action horizontale interentreprises réunissant les dirigeants d'entreprises de secteurs variés, chacun d'entre eux étant accompagné d'un ou deux cadres ou proches collaborateurs. En outre, à l'intérieur de chaque entreprise, est conduite une action verticale approfondie.

Cette miniaturisation de l'architecture HORIVERT a été conçue et appliquée par l'ISEOR, une première fois en 1985, lors d'une opération organisée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing dans une cinquantaine de PME, puis en France, depuis 1998, dans 500 offices notariaux, au Mexique depuis 2001, et en Belgique depuis 2004, ainsi que dans 250 entreprises de proximité depuis 2016, en partenariat avec Actalians puis l'OPCO des Entreprises de Proximité (Savall & Zardet, 2020, 2021).

L'intervention socio-économique est annoncée et présentée par la Direction, aux personnes de l'entreprise ou de l'organisation, comme une priorité stratégique mobilisant l'ensemble de l'entreprise, ceci sans perturber l'activité courante. Le principe est que l'amélioration de la capacité de survie-développement, résultant de l'intervention, ne peut se faire au détriment de la performance actuelle. Les très nombreuses interventions réalisées par l'ISEOR ont montré que cela était possible grâce à la substitution par le **temps calibré**, nécessaire à l'action de métamorphose, au **temps gaspillé** dans la résolution récurrente des dysfonctionnements. La principale condition de succès est la **progressivité de l'action de changement** dans l'organisation. Le planning-type des actions de changement permet, progressivement, de recycler les coûts cachés, grâce à la réduction des dysfonctionnements, provoquée par la mise en place des actions d'amélioration de la performance socio-économique.

Le programme de recherche scientifique de l'ISEOR et les actions-pilotes successives ont permis de mettre au point, au fil du temps, un protocole efficace et efficient d'ordonnement des actions de changement, qui tiennent compte des **rythmes chronobiologiques** particuliers de chaque entreprise ou organisation.

3.2.4 Le rôle-clé du diagnostic socio-économique, de l'effet miroir et de l'avis d'expert

- **Rôle du langage mixte et négocié produit par l'effet-miroir**

Au cours du processus de diagnostic, les acteurs du changement explicitent les dysfonctionnements dans leur langage naturel. L'intervenant apporte le cadre du langage normé de la théorie socio-économique. Cet échange produit un langage mixte, qui suscite la créativité nécessaire à l'élaboration de nouvelles pratiques managériales et opérationnelles.

Le **diagnostic socio-économique** est centré sur le recensement des dysfonctionnements exprimés par les membres actifs de l'entreprise : dirigeants, cadres et personnel, le principe étant que les améliorations de performance de l'entreprise seront obtenues au moyen de la résolution de problèmes accumulés, mal ou non résolus, qui affectent la qualité de fonctionnement. L'idée est donc de **faire parler les témoins** ou/et les acteurs des dysfonctionnements, car ceux-ci sont très rarement enregistrés dans des documents ou des indicateurs de pilotage des personnes et des activités. Ainsi, le **diagnostic dysfonctionnel** est une combinaison de la vision familière des témoins des dysfonctionnements et de l'œil extérieur, « neuf » ou non accoutumé, de l'intervenant ou consultant-accompagnateur du processus de changement. Les résultats des entretiens sont présentés à toutes les personnes qui ont été interviewées, individuellement ou en petits groupes, afin de produire une image partagée des problèmes à résoudre au moyen de l'effet-miroir (figure 10).

L'**effet-miroir** réduit la résistance naturelle au changement car il fait appel à la conscience de chacun en renvoyant au vécu individuel et collectif. On constate, en effet, qu'il produit une image désormais visible de la vie dysfonctionnelle de l'organisation, ce qui **suscite une appétence** d'améliorations et de nouvelles pratiques.

Figure 10 : exemple de diagnostic qualitatif en service de soins

Thème	COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION
Sous – thème	TRANSMISSION DES INFORMATIONS
Idée-clé	LES MODES DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGÉS PEU ADÉQUATS (Parfois)
Phrases-témoins	<p>« Les responsables nous collent les informations sur le tableau. Ce matin, on était trois du service Réadaptation Cardio-Vasculaire à devoir venir. On aurait dû nous le dire avant. »</p> <p>« L'information lors des transmissions orales est parcellaire. »</p>
	LES SUPPORTS DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT JUGÉS PEU ADÉQUATS (assez souvent)
	<p>« Les aides et les infirmiers doivent tout indiquer dans les dossiers des patients. Sauf que l'on fonctionne par cible, c'est-à-dire que l'on ne prend en compte que les problèmes. Il y a énormément d'informations qui sont perdues à cause de cela. »</p> <p>« Il n'y a pas de structure de communication pour indiquer certaines choses pratiques aux aides-infirmiers. Je placarde des billets de partout. »</p>
	MANQUE DE TRANSMISSION DES INFORMATIONS (Parfois)
	<p>« Lorsque l'on travaille à temps partiel, on a du mal à avoir l'information car elle est souvent donnée lorsque l'on est absent. »</p> <p>« Lorsque l'on prend deux semaines de congés, on ne sait pas en revenant si le patient dont on s'occupe est en Réadaptation Cardio-Vasculaire ou en Psychiatrie. On peut mettre les pieds dans le plat et anéantir une journée de travail. »</p>

L'histoire du concept d'intervention socio-économique montre qu'au cours des premières années de recherche, le diagnostic comportait seulement le traitement de l'expression des personnes concernées afin de produire l'effet-miroir. Ultérieurement, nous avons ajouté, à la demande des entreprises et des organisations, l'**avis d'expert** exprimant la perception des intervenants, à titre complémentaire.

Après une dizaine d'années de traitement manuel du contenu des entretiens, l'ISEOR a créé et développé un logiciel pour faciliter ce traitement. La conception du logiciel système expert en gestion socioéconomique (SEGESÉ) a pris en compte le phénomène de la **polysémie**. Cela signifie, en effet, qu'un mot contient des significations différentes selon la personne interviewée et selon les circonstances. Symétriquement, un même problème générique peut être exprimé par des mots très différents. Le logiciel a ainsi permis d'accumuler et structurer une nomenclature originale de plus de 5 000 types de **dysfonctionnements génériques**. Le diagnostic est ainsi énoncé dans un **langage mixte** qui associe les idées génériques formulées par les intervenants à partir du logiciel et les idées spécifiques dans le langage naturel des personnes témoins des dysfonctionnements. La formulation des dysfonctionnements génériques se fait selon une méthode inductive d'**analyse de contenu**, en partant du langage naturel des personnes interviewées dans leur entreprise et en les traduisant dans un langage générique. Cela permet de repérer un même type de dysfonctionnement, quelles que soient les différences d'expression des témoins interviewés et les particularités d'une entreprise ou d'une organisation.

Le diagnostic horizontal vise à recenser les dysfonctionnements perçus par l'ensemble de la direction et de l'encadrement, ceci afin d'établir un diagnostic général et transversal des principaux dysfonctionnements de l'entreprise. Celui-ci sera complété par les diagnostics verticaux qui permettent, dans un deuxième temps, d'impliquer aussi le personnel de base. Chaque membre de la direction et de l'encadrement est membre d'une grappe de formation-concertation et est interviewé individuellement. L'ensemble du diagnostic présentant l'expression des managers, sous la forme d'**idées-clés** illustrées par les **phrases-témoins**, est présenté à tous les managers, ceux-ci étant réunis dans les grappes de formation-concertation (figure 10).

Deux secteurs (départements, services, agences ou ateliers), au minimum, font ensuite l'objet d'un diagnostic vertical plus concret. Celui-ci consiste à recenser les dysfonctionnements et à évaluer les coûts cachés qui en résultent. L'ensemble des grilles de compétences du secteur permet d'approfondir l'analyse de l'adéquation formation-emploi des membres des équipes. Des entretiens centrés sur les dysfonctionnements du secteur sont ensuite conduits auprès de chaque cadre et agent de maîtrise du secteur. Par ailleurs des entretiens de petits groupes de 3 ou 4 personnes, auprès du personnel de base, permettent de rencontrer 30 à 60% de l'effectif, ceci en s'assurant de la variété de l'échantillon des personnes, en termes de métier, de statut, d'ancienneté,

d'âge, de sexe... Le diagnostic vertical est présenté à l'encadrement du service puis, en présence de l'encadrement, au personnel de base qui a été interviewé, afin de produire l'effet-miroir qui stimule l'**appétence au changement**.

3.2.5 L'axe des décisions politiques et stratégiques

Pour être efficace, la mise en œuvre des outils de management socio-économique (figure 8) exige le respect de certaines règles de connaissance qui se sont dégagées au cours des 49 années de recherche-intervention de l'ISEOR.

La conduite d'un processus doit impliquer durablement les différentes catégories d'acteurs, personnels ou partenaires, dans la construction et la mise en œuvre de leurs outils de management. Au sommet de l'entreprise, il est primordial que les dirigeants définissent les orientations stratégiques et les règles du jeu du fonctionnement de l'entreprise. Ils valident aussi les plans d'actions proposés par les managers, ainsi que ceux qui concernent transversalement plusieurs secteurs de l'entreprise. Dans chaque secteur, la méthode fait appel à la technique de l'**effet-miroir**. Celle-ci permet à chacun de prendre conscience du niveau élevé des coûts cachés des dysfonctionnements, de concevoir et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration. Cette technique de l'effet-miroir est également utilisée dans les expérimentations sur des territoires et sur des problématiques autres que le management des entreprises. L'effet-miroir est très stimulant pour l'action, car il fait appel à la prise de conscience par les acteurs et facilite leur appropriation des actions d'amélioration.

L'entreprise a besoin d'un apport d'énergie extérieure pour identifier puis recycler ses coûts et performances cachés, non seulement parce qu'un œil extérieur l'aide à mieux repérer ces **réserves d'autofinancement**, mais aussi parce qu'il est nécessaire d'appliquer des méthodes spécifiques et structurées de conduite du changement et d'implantation des innovations socio-économiques.

Il convient de souligner que l'intervention socio-économique s'accompagne généralement de la mise en place de la mission d'**intervenants internes**. Cela facilite non seulement l'appropriation de la méthode et des outils par l'entreprise, mais contribue également à la pérennité de la démarche d'amélioration. Les intervenants internes jouent dans l'entreprise un rôle de consultant en management socio-économique, pendant un temps limité à environ 15 % de leur horaire de travail, tout en conservant l'essentiel de leur fonction et de leurs activités habituelles.

Les deux conditions de succès qui échappent à l'intervenant-accompagnateur extérieur, car elles dépendent exclusivement des acteurs de l'entreprise, peuvent ainsi se résumer :

- Il convient que le pilote de l'entreprise (Président, Directeur général, Dirigeant) ait la volonté stratégique de piloter lui-même, car le pilotage de la métamorphose ne se délègue pas.

- Il importe aussi qu'un certain nombre d'acteurs de l'entreprise aient perçu une sorte de « menace stratégique » dans l'environnement externe, qui les incite à accepter de changer leurs pratiques professionnelles.

Telles sont les conditions préalables requises pour le succès d'une intervention socio-économique, tirées des leçons de l'expérience de notre équipe de recherche. Les autres conditions de succès émergent au cours du processus de changement et s'y trouvent progressivement intégrées dans une dynamique **d'apprentissage organisationnel orchestré** en vue de jouer une symphonie de performance globale durable.

CONCLUSION

Les comportements des acteurs dans les organisations sont déterminants pour décrire, comprendre et agir sur les résistances au changement et sur l'apprentissage de la résilience.

Nous avons tenté, dans cette contribution, de caractériser les grands principes du management socio-économique, que nous avons construit et développé avec notre équipe de recherche de l'ISEOR, dans une grande variété d'entreprises et d'organisations, de toutes tailles, activités, statuts juridiques et pays d'implantation, ceci depuis près de 50 ans. Pour expérimenter ces pratiques de management socio-économique, nous avons conçu, adapté et évalué régulièrement un dispositif structuré d'intervention socio-économique.

Ce dispositif HORIVERT est fondé sur une implication des acteurs, qui commence par une écoute active et attentive des dysfonctionnements qu'ils perçoivent. L'expression du non-dit par les intervenants- chercheurs complète le résultat de cette écoute ainsi que l'effet-miroir qui en résulte. Le non-dit permet d'aborder des problématiques humaines, organisationnelles et économiques qui se sont stratifiées en tabous individuels et collectifs, difficilement exprimés par les acteurs.

L'écoute, puis l'implication des acteurs dans le processus de construction des pratiques d'innovation socio-économique, complétées par leur formation intégrée à des concepts nouveaux - tels que coûts-performances cachés, création de potentiel, investissement incorporel, potentiel humain... - réduisent les phénomènes de résistance au changement. Cela favorise aussi l'adaptation progressive, individuelle et collective, des personnes à de nouvelles pratiques managériales, organisationnelles, commerciales ou encore stratégiques. Cette mobilisation est orchestrée, à la fois horizontalement - ensemble des équipes de direction et d'encadrement - et verticalement - quelques périmètres depuis le cadre manager jusqu'à l'ensemble des équipes opérationnelles de terrain. Cela permet la transformation progressive des différentes catégories d'acteurs, de la direction jusqu'au personnel de base, des services opérationnels jusqu'aux services supports.

La mesure des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements ne peut se faire sans une participation active des acteurs de l'entreprise. C'est un levier efficace de la prise de conscience qui initie la transformation des comportements des acteurs. Les coûts cachés sont la résultante d'actions, de décisions ou de non-décisions, de très nombreux acteurs, indépendamment de leur niveau hiérarchique et de leur métier. Il n'y a donc ni responsable ni coupable de l'existence de tels coûts cachés. Ceux-ci sont le fruit d'un **ensemble systémique de jeux d'acteurs complexes et nombreux**, partiellement conscients et **partiellement inconscients**. La révélation de leur niveau, très significatif par rapport à la valeur ajoutée ou aux postes de charges usuellement surveillés sur le plan financier, contribue à provoquer cette prise de conscience. Ce dispositif permet aux acteurs de prendre conscience des pratiques dysfonctionnelles de leur environnement de travail, puis d'accepter d'entrer en négociation entre eux, afin de les modifier progressivement. L'importance et le rôle des managers sont cruciaux pour orchestrer cette **dynamique de la métamorphose**.

Enfin cette contribution montre les apports de la recherche-intervention en sciences du management, ainsi que l'importance de combiner des approches qualitative, quantitative et financière, que nous avons dénommées **qualimétrique**, pour décrire, expliquer et transformer le fonctionnement et la dynamique des organisations et de leurs acteurs.

Ces nombreuses recherches longitudinales, en partenariat étroit avec de très nombreux acteurs d'entreprises et d'organisations, ont révélé les capacités majeures de transformation et donc de résilience des acteurs, y compris dans des secteurs ou des organisations réputés très résistants au changement.

BIBLIOGRAPHIE

- Bernácer, G., (1922). La teoría de las disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social. Revista nacional de economía.
- Boje, D. M., & Rosile, G. A. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 10-20.
- Bonnet D., (2019). Mettre en œuvre un processus de transformation au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique. *Revue Connexions*, 111, pp. 219-234.
- Bonnet, D., «La dématérialisation du leurre. Approche énantologique». Actes des Journées d'études TIC-IS 2019, In Vieira L (2022), *Fractale et Résonance, échange et interaction à l'ère du numérique*, Ed. Presses des Mines Paris.
- Buono A.F. & Savall, H. (eds.) (2007). *Socio-Economic Intervention in Organizations - The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Information Age Publishing, Charlotte.

- Buono A.F. & Savall, H. (eds.) (2015). *The Socio-Economic Approach to Management Revisited: The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Cappelletti, L., Pigé, B., Zardet, V. (2015). *Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS, Caen.
- Carré, J.J., Dubois, P., Malinvaud, E. (1972). *La croissance française. Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*. Seuil, Paris.
- Diet, E. (2013). *Changement, changement catastrophique et résistance au changement*. IPM, Strasbourg, avril.
- Fayol, H., (1916). *Administration générale et industrielle*. Paris, Gauthiers Villars.
- Gephart, R. (1988), *Ethnostatistics: Qualitative foundations for quantitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gori, R. (2013). *La fabrique des imposteurs*. Édition Les liens qui libèrent.
- Kwesiga, E., Pattie, M. (2006). Is management science built on a shaky foundation? The case of intersubjective certifiability. *Revue Sciences de Gestion- Management Sciences- Ciencias de Gestión*, (50)
- Krief N. & Zardet, V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en sciences de gestion- Management Sciences – Ciencias de Gestión* (2), 211-237.
- Lamarque, E., Dubois J-L, (2015, 2017). *Baromètre de la recherche en gestion*. FNEGE.
- Moison, J-C., (1984). Recherche intervention et gestion. *Revue française de gestion*, n° 47-48, septembre-octobre
- Perroux, F. (1972). *Pouvoir et économie*. Dunod.
- Perroux, F. (1979). *L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts « cachés »*, préface au livre Savall, H. *Reconstruire l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives, problème central du développement* », Paris : PUF.
- Robertson, D.H., (1940). « A Spanish contribution to the theory of fluctuations, *Economica* », Vol 7, n° 25, pp. 50-65
- Savall, H. (1973-1975), *G. Bernácer: L'hétérodoxie en science économique*, Editions Dalloz, Collection Les Grands Economistes, Paris. Traduit en espagnol : *Germán Bernácer: La heterodoxia en la economía* (1983), Editions Publicaciones del Instituto de Estudios Alicantinos, Espagne.
- Savall H. (1974-75), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Préface de Jacques Delors, Dunod, Paris. Nouvelle édition 1989, *Economica*, Paris. Traduit en anglais (1981), *Work and People. An economic evaluation of job enrichment*, Préface de H. Igor Ansoff, Oxford University Press, Londres. Traduit en espagnol (1977), *Por un trabajo más humano*, Tecniban, Madrid; 2° édition 2010, IAP, Charlotte, NC.

- Savall, H. (1978), Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain, *Revue Économique appliquée*, n° 4.
- Savall, H. (1979a). La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail. *Bulletin de psychologie*. n°344, pp. 443-448.
- Savall H. (1979b), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Dunod, Paris. Réédition Savall H. et Zardet V. (2014), Dunod, Paris.
- Savall H. (1985), *Méthodologies fondamentales en gestion : l'implicite et le normatif dans les modèles*, actes de colloque, ISEOR-FNEGE-CNRS, France.
- Savall, H., coord. (2003), Socio-Economic Approach to Management, *Journal of Organizational Change Management* (special issue), New-Mexico, Emerald.
- Savall, H. & Fièrè, D. (2007, 2014). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32 (5).
- Savall, H. & Péron, M. (2007), Raising the curtain on business. Operation theatrics, *Revue Sciences de gestion - Management Sciences - Ciencias de gestión*, n° 58.
- Savall H. (2013), *Origine radicale des crises : Germán Bernácer, précurseur visionnaire*. Information Age Publishing, Charlotte (USA), traduit en anglais (2018), *Radical origins to economic crises : Germán Bernácer a visionary precursor*. Palgrave, McMillan, Londres.
- Savall H., Péron M., Zardet V. & Bonnet M. (2015), *Le capitalisme socialement responsable existe*, EMS, Caen. Traduit en anglais (2017), *Socially Responsible Capitalism and Management*, Routledge, New York.
- Savall, H. & Vallée, R. (2000), « L'alternance créatrice conflit-coopération ». Congrès IPM, Lyon. Savall H. & Zardet, V. (1986), *Les sciences de gestion en France : tendances actuelles*, Le Courrier du CNRS, n° 64.
- Savall H. & Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris. 7° éd.; 2020. Traduit en anglais (2008), *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Savall, H. & Zardet, V. (1996), La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, 10 (1-2), 157-189.
- Savall, H. & Zardet, V. (1997), Vers la "pensée en action" stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie, *Revue Management International*.
- Savall, H. & Zardet, V. (2001) L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. *Résultat*

- processus de métamorphose. In De Swarte T. *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*. L'Harmattan.
- Savall H. & Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica, Paris. Traduit en Anglais (2011), *The Qualimetrics approach, observing the complex object*, IAP, Charlotte.
- Savall H. & Zardet V. (2005), *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica, Paris. Traduit en Anglais (2013), *The dynamics and Challenges of Tetranormalization*, IAP, Charlotte.
- Savall, H. & Zardet, V. (2010). Le non-dit dans la théorie socio-économique des organisations : situations de management et pièces de théâtre, in Ocler, R. (coord.) *Fantasmes, Mythes, Non-dits et qui-proquo- Analyse de discours et organisation*, éditions L'Harmattan.
- Savall, H. & Zardet, V. (2011, 2013), *La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique*, Congrès ADERSE, Brest. Publié dans la revue *Management et sciences sociales*, n°14.
- Savall, H. & Zardet, V. coord. (2018), *la digitalisation apprivoisée : au service de l'humain et de la performance durable*. EMS.
- Savall, H. & Zardet, V. coord. (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. EMS
- Savall H., Zardet V., Bonnet D. (2015), « Gestion des risques psychosociaux. Un impératif à démystifier », *Revue Connexions*, n° 103, Éditions Éres, pp. 61-74
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. & Péron, M. (2008), The Emergence of Implicit Criteria Actually Utilized by Reviewers of Qualitative Research Articles: Case of a European Journal, *Organizational Research Methods*, vol 11, issue 3, 510-540.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. & Cappelletti L. (2019), Valorisation de la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique, *Revue Française de Gestion*. Numéro spécial « La valorisation de la recherche », 7, n°284.
- Savall, H., Zardet, V. & Harbi, N. (2004), *Analyse spectrale de diagnostic socio-économique : Traitement qualimétrique de données qualitatives*, Colloque AOM-RMD-ISEOR, IAE Lyon, 26 p.
- Sorensen, P., Yaeger, T., Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. & Péron M. (2010), A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and Appreciative Inquiry, *Organization Development Journal*. Vol 28, 4, 31-39.
- Taylor, F.W. (1957) *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911 ; 2^e édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Thiébaud-Bertrand, A., (2010). *Contribution à l'analyse des stratégies de reconfiguration d'activité permettant de préserver et d'améliorer le rapport qualité des prestations – maîtrise des*

coûts à l'hôpital : cas de la transfusion sanguine dans les hôpitaux publics français.
Thèse, Université de Grenoble.

- Thiébaud-Bertrand, A., & Fièvre, D., (2021). La démarche socio-économique et les structures hospitalières. In *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*, EMS.
- Weber, M., (1924, 1964). *The theory of social and economic organization*. New-York : Free Press.
- Zardet, V., (1982). *Vers une gestion socio-économique de l'hôpital*. Thèse de 3^e cycle Université Lyon 2.
- Zardet V., (1985), Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations », *Revue Sciences de Gestion, Économies et Sociétés*, n° 6.
- Zardet V. & Bonnet M. (2018), Henri Savall: Connecting the Dots between OD and Economic Performance, In Szabla D. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, Palgrave. 1-16.

INTERPRETER

Prolégomènes épistémologiques

Emmanuel DIET

Agrégé de Philosophie, Psychologue
Psychanalyste, Analyste de Groupe et d'Institution

Résumé : Dans la perspective de la construction progressive d'une métapsychologie du troisième type nécessaire au développement de la discipline psychanalytique dans le malêtre contemporain et de redéfinir sa possible scientificité, l'analyse ici proposée revisite la problématique épistémologique de l'interprétation pour dessiner dans la filiation freudienne l'esquisse d'une théorie générale de la connaissance permettant d'intégrer la théorie psychanalytique et ses récents développements de la théorie de l'inconscient du lien et de la groupalité dans les nouveaux paradigmes de la connaissance rationnelle. Dans cette démarche complémentariste, il s'avère possible, en s'étayant sur l'analyse du contre-transfert, de concilier et d'articuler la singularité du mythopoiétique dans la dynamique du transfert et la rationalité ensembliste - identitaire modélisant les processus et les déterminismes à l'œuvre et de faire lien avec les nouveaux modèles de rationalité scientifique.

Mots Clés : Complémentarisme, Epistémè, Epistémologie, Interprétation, Obstacle épistémologique, idéologie, Inconscient, Incorporat culturel, Contre transfert.

Parce qu'elle est, comme le remarque B. Duez, parmi les sciences humaines cliniques, celle dont le paradigme est le plus riche et le plus cohérent, la psychanalyse se trouve soumise à toutes les attaques disqualifiantes dont l'idéologie dominante et le positivisme utilitariste aiment à protéger le simplisme de leurs théories et l'obscurité de leur pratique. Mais précisément du fait de son évolution théorique et clinique, la discipline freudienne dans son développement historique ne peut se contenter d'un repli religieux sur les positions du fondateur, ni abandonner la référence à la rationalité scientifique qui amenait S. Freud à l'inscrire dans le champ des sciences de la nature (Naturwissenschaften), quels que soient par ailleurs son ancrage fondateur dans la clinique et son affinité complémentaire mais critique avec les sciences de l'esprit (Geisteswissenschaften) - histoire, archéologie, mythologie, philologie, littérature et philosophie ...- étayage permanent de l'écoute et de la théorisation.

Avec les changements anthropologiques à l'œuvre dans le social-historique, le développement des nouvelles pathologies liées au Malêtre (R. Kaës) et les nouveaux dispositifs créés pour les traiter, le questionnement épistémologique redevient une exigence prioritaire pour donner à la psychanalyse de nouveaux

fondements (J. Laplanche), construire les modèles susceptibles de rendre compte des souffrances contemporaines et d'ouvrir les perspectives permettant de les élaborer. C'est dans ce contexte qu'au-delà de la cure du névrosé et du travail classique sur l'intrapsychique se trouve posée la problématique d'une troisième topique et du passage d'une théorie de la relation d'objet à une métapsychologie du lien mais aussi de l'articulation de la singularité mythopoïétique du transfert à une possible rationalité scientifique des modèles visant à en rendre compte. Ceci avec toutes les questions épistémologiques et cliniques que posent l'identification, la différenciation et l'articulation des registres, des logiques et des configurations de l'inconscient qui émergent dans l'espace transférentiel tel que le structurent le dispositif et le cadre de travail. C'est dans ce contexte, et avec le souci de contribuer à la constitution d'une épistémologie de la clinique étayée sur une théorie générale de l'interprétation que s'inscrit ce texte.

Observation 1-

Les réflexions qui suivent, initiées par les enseignements de Jean Granier, en philosophie, Jacques Gagey en psychologie clinique et Claude Grignon en sociologie critique, au temps lointain de mes études, se sont développées et affirmées au fil des ans, de mon parcours psychanalytique et de mon expérience clinique et institutionnelle. Soutenues par la bienveillante attention de P. Denis, R. Kaës, J. Puget et J. C. Rouchy, elles se sont enrichies des échanges théorico-cliniques avec mes collègues et amis de Transition, du CRPPC de Lyon 2, de la Sfppg, de l'AEATG et du CIPA. La confrontation des expériences personnelles et professionnelles, des pratiques et des appartenances, auteurs et modèles théoriques de référence, permet à la pensée de se maintenir en mouvement et en recherche, le conflit des interprétations et le dialogue avec l'altérité suscitant une saine interrogation des certitudes dogmatiques et des routines incorporées.

De fait, et dans l'œuvre de S. Freud lui-même, inscrite dans l'esprit de son temps, mais toujours travaillée par une réflexivité critique et une inventivité dont les avancées sont demeurées trop souvent méconnues, la psychanalyse vivante en ses multiples développements a ouvert de nouvelles perspectives cliniques et théoriques dont les présupposés, les implications et les conséquences n'ont pas toujours été suffisamment soumis à la confrontation critique et au débat. D'où la juxtaposition ou la coexistence de modèles et de vertex divers sinon contradictoires, que leurs différences soient d'époque, de dispositifs pratiques, d'objets, d'inscription culturelle, linguistique ou idéologique... qui demandent à être analysées.

Observation -2

La polémique entre Anna - freudiens et kleiniens en Angleterre, l'éviction ou l'intégration plus ou moins réussie de la théorie lacanienne en France, comme l'œcuménisme tardif de l'IPA face aux attaques dont la psychanalyse est l'objet, ont donné et donnent lieu à des compromis qui, s'ils peuvent parfois s'avérer

pertinents dans le bricolage – au sens lévi - straussien du terme - du quotidien de la pratique et dans la dynamique du transfert étayée sur la théorisation flottante (P. Aulagnier), et permettent de mettre en œuvre les cinq axes de la psychanalyse dégagés par Guy Rosolato, demeurent épistémologiquement totalement insatisfaisants et sont aussi à l'origine de graves et destructrices dérives. Ce pourquoi l'exigence technique et théorique prend, dans les sciences humaines en général, et la psychanalyse en particulier, une dimension éthique essentielle, comme le rappelle à juste titre P. Denis. Les théories du fonctionnement psychique ou social, et les techniques qui en dérivent, ne peuvent sans dommage pour la pensée et les sujets concernés être considérées comme de purs instruments à disposition dans l'indifférenciation d'une boîte à outils.

Face aux représentations iréniques et idéalisées des sciences dures - dont les confrontations agonistiques sont systématiquement méconnues par l'idéologie scientifique, et l'unité et la cohérence supposées sans faille au mépris de la réalité des démarches de la rationalité scientifique - la théorie psychanalytique, complexe et plurielle, traversée et soutenue par les processus inconscients qu'elle se donne pour finalité de comprendre et d'élaborer peut apparaître comme fort éloignée des critères et modèles de la scientificité. Et ce d'autant plus que nombre de psychanalystes, à juste titre méfiants à l'égard de la raison instrumentale et de l'emprise mortifère de l'opérateur, ont cru pouvoir et devoir se démarquer de toute prétention scientifique pour protéger la question du sens du désir et les droits de la subjectivité.

Observation 3-

Outre la régression religieuse, voire mystique, souvent présente en arrière - fond de certaines positions, prescriptions et formulations lacaniennes, mais aussi les surprenants mélanges idéologiques d'un certain gauchisme, on a assisté en France - et pas seulement chez J. Lacan et dans son école- au surprenant investissement du métaphysicien nazi M. Heidegger (E. Faye) propulsé, dès la Libération, et par des intellectuels résistants, en idéologue organique de la démocratie occidentale contre la menace stalinienne et l'épistémologie marxiste. La fascination amoureuse d'une H. Arendt - d'ailleurs, à lire ses œuvres plus classiquement philosophiques, beaucoup moins critique et progressiste que sa remarquable analyse des totalitarismes et de la crise de la transmission ne le laisserait penser - ne suffit pas à disculper le philosophe dont la « pensée », radicalement irrationnelle et obscurantiste, a présenté de la science et de la technique comme « arraisonement de l'Être », et du monde du « on » une critique dont le jargon conceptuel masque mal l'idéologie « Blut und Boden ». Malheureusement, l'adoption de cette référence plus que problématique a entraîné nombre de psychanalystes - aveuglés, séduits ou indifférents - dans une méfiance, voire une haine inconsidérée de la théorie et de la conceptualisation scientifiques et à l'investissement très naïf de positions philosophiques, existentialistes ou phénoménologiques, dont l'apolitisme foncier s'avérait de fait

plus conforme aux exigences de l'idéologie dominante et à la norme d'internalité d'une psychologie individualiste libérale. Cette bévue théorique à forte fonctionnalité idéologique a largement contribué à couper la discipline psychanalytique de la rationalité d'une scientificité ouverte, au moment précisément où de nouveaux paradigmes (notamment du déterminisme, de la causalité et de la temporalité) semblaient rendre possible un nouveau dialogue entre sciences de la nature et sciences humaines.

Pourtant, S. Freud lui-même avait, dès l'inauguration de la discipline psychanalytique, également récusé le réductionnisme scientiste et les tentations mystiques, double dérive et inéluctables tentations qui surgissent dans toute recherche fondamentale dont la démarche se confronte, au-delà des énigmes qu'elle s'attache à résoudre, au mystère de la relation d'inconnu (G. Rosolato), à la résistance du réel et de l'irreprésentable (J. Lacan), à l'insistance d'une hypothétique chose en soi (W. R. Bion). Toute quête de l'originaire, quel qu'en soit le champ (mathématique, logique, physique, biologie, linguistique, anthropologie, philosophie et psychanalyse...), conduit le procès de la rationalité aux limites de ce qu'il peut construire au moment et dans le contexte social-historique qui le produit, l'étaye et le contient. Même dans les sciences les plus « dures », la recherche et la théorisation ne peuvent jamais s'émanciper totalement de l'épistémè qui les soutient, des appartenances qui inscrivent le chercheur dans la communauté scientifique et le contexte idéologique (J. Habermas), ses conflits et ses débats, ni éviter de produire les obstacles épistémologiques inhérents au procès de la connaissance. La réflexivité critique, le sens des limites et le souci de la complexité sont aussi nécessaires à la constitution d'une scientificité que la nécessaire cohérence paradigmatique et l'économie conceptuelle. Les causalités mécaniques et les explications linéaires sont désormais récusées par des modèles plus complexes et soucieux de préserver l'existence et les spécificités de l'objet de connaissance en évitant de le détruire en prétendant l'expliquer (« Abtötung »). La multi dimensionnalité et la complexité de la métapsychologie et des références qu'elle intègre dans l'analyse et l'interprétation des phénomènes psychiques va de pair avec la nécessité d'articuler les cinq axes de la psychanalyse définis par G. Rosolato, de différencier les configurations de l'inconscient et les conditions de leur émergence et de leur interprétation.

Observation 4-

On se rappellera ici, sans remonter jusqu'au procès de Galilée, ni évoquer les résistances à la psychanalyse ou à la sociologie critique que, si le corps médical a refusé les découvertes pastoriennes et qu'À .Einstein a refusé la théorie de la relativité généralisée, l'establishment scientifique est à la fois réticent à l'égard de toute innovation mais aussi ,de manière clivée, susceptible de laisser se développer de très fumeuses considérations métaphysiques censées venir à bout des angoisses suscitées par le mystère de l'origine sur lequel bute toujours la recherche la plus avancée. Du Grand Dessein que certains physiciens croient

pouvoir imaginer pour donner sens au Big-Bang, à la matière et aux trous noirs, à l'hypothèse d'un « multivers » etc...aux interrogations de W. R. Bion sur la chose en soi ou de S. Freud sur la télépathie, l'angoisse du néotène face au silence de la matière et au mystère de la pensée et du désir demeure toujours présente. Mais, ainsi que justement, après F. Nietzsche, S. Freud nous a appris à le penser, le besoin d'illusion, de consolation et de réassurance ne fait pas preuve, et aucune croyance, aussi subtilement rationalisée soit-elle, ne saurait, au bout du compte, se substituer au travail critique de la pensée rationnelle et au débat scientifique. Le « sapere aude » demeure pourtant, au-delà des nécessaires vigilances, l'impératif catégorique de toute recherche. Les difficultés de la théorie quantique, qui bouleverse l'ensemble de notre représentation du monde au-delà du figurable, la découverte du boson de Higgs et de ses extraordinaires propriétés, comme la transmission de l'inconscient, ou l'hypothèse à nouveau évoquée d'une mémoire de l'eau, peuvent certes se prêter à tous les délires ; c'est précisément la raison pour laquelle l'exigence épistémologique, comme le rappelle J.P. Vidal, devient primordiale à un moment où l'idéologie dominante prétend asservir la pensée à un utilitarisme théorique et instrumentaliser les sciences humaines comme moyens d'une adaptation opératoire et normalisante, tandis que les réseaux sociaux véhiculent sans limite ni vergogne les hypothèses les plus farfelues et les propos les plus abjects au prétexte de la liberté d'expression démocratique.

Tout en maintenant fermement l'ancrage de sa pensée dans les valeurs universalistes et rationnelles de l'Aufklärung, S. Freud avait parfaitement identifié les difficultés et les paradoxalités d'une science de l'inconscient reprenant en charge dans la pratique clinique les questions anthropologiques – l'existence, la sexualité, le désir, la mort - que les illusions religieuses, métaphysiques et scientistes s'efforcent d'éluder ou d'euphémiser. Confronté dans la répétition du transfert à la détresse originaire du néotène, à la violence pulsionnelle, aux abîmes de l'archaïque, aux défenses névrotiques et à la crapulerie perverse présente chez chaque sujet, dans chaque groupe et toutes les cultures, le psychanalyste qui a dû d'abord les reconnaître en lui-même et y renoncer ou les transformer lors de sa propre cure, sait d'expérience la fragilité de Logos et d'Eros pour faire face à Anankè et vaincre Thanatos. La lucidité pessimiste qui s'ensuit l'éloigne de tous les croyants : aucun Paradis, aucun Matin qui chante, aucun triomphe de la Science ne viendront délivrer les sujets de l'humaine condition de la difficulté de vivre et du malaise dans la civilisation. Mais que le pire soit le plus souvent certain ne dispense ni n'interdit d'y faire face et d'y réagir de manière aussi lucide et créative que possible. Face au pouvoir de Thanatos et à l'inéluctable d'Anankè, les forces de Logos et d'Eros peuvent et doivent se mobiliser, et d'abord pour sauver la dignité de penser.

Observation 5-

Dans l'histoire de la pensée occidentale, les stoïciens, penseurs d'un déterminisme absolu, ont été, dans le même temps, pour avoir su différencier

ce qui dépend de nous (« ta eph'hémin ») et ce qui nous échappe et n'en dépend pas (« ta ouk eph'hémin »), de courageux, critiques et inventifs citoyens... L'expérience analytique peut donc sans doute fonder un pessimisme de combat propre à combattre les forces de déliaison.

Mais bien entendu, comme l'idéologie, l'illusion comme surgen du fantasme ne cesse de renaître, y compris au sein même de la pratique et de la pensée psychanalytiques, et c'est un processus indéfini que le travail d'identification, d'analyse et de refoulement, renoncement ou transformation qu'imposent le retour et l'insistance des rejets de l'inconscient. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la connaissance scientifique la mieux établie se trouve si facilement déniée ou méconnue, alors même qu'elle résiste aux tentatives d'invalidation de ses hypothèses, de sa démarche ou de ses résultats. Le narcissisme humain ne supporte pas ce qui le remet en cause, et, à y regarder de près, la culture n'a toujours pas intégré véritablement - c'est-à-dire en joignant l'affect à la représentation - les théories de Copernic, Darwin et Freud. La vie quotidienne du sujet humain se poursuit, et sans doute est-ce nécessaire, dans le déni socialement légitimé - et politiquement manipulé - de tout ce qui infirme sa toute-puissance imaginaire. Jusqu'au moment où la butée sur le réel le renvoie à l'Hilflosigkeit originaire que masque et représente l'angoisse de castration.

La célébration des prodigieuses victoires des technosciences et de la recherche fondamentale n'a d'égale que le déni général des enjeux et des conséquences des découvertes et des théories qu'elles appliquent et que la médiatisation occulte avec la persévérance de l'idéologie dominante et tout le pouvoir de la technostrucure et de l'économie marchandes. La méconnaissance organisée de l'histoire des sciences, des politiques de la science et de l'épistémologie critique, si elle sert les pouvoirs en place, rencontre la volonté d'ignorer présente chez les sujets ; c'est pourquoi l'aliénation de la pensée doit aussi s'entendre comme résistance interne au savoir et à la vérité. Qu'il s'agisse de reconnaître l'inconscient individuel, groupal ou sociologique, de penser les nouvelles hypothèses et données de la biologie fondamentale, de la cosmologie et de l'astrophysique, de la physique quantique ou des neurosciences, l'angoisse surgit au sein même du processus de connaissance qui menace le narcissisme... Sans oublier, en conséquence, l'effacement systématique de l'origine, du sens et des finalités - le plus souvent guerrières ou totalitaires - de ce qui est présenté comme un merveilleux progrès... et le repli frileux sur une technicité opératoire qui trahit précisément ce que l'on souhaitait fuir et passer sous silence.

Observation 6-

La psychanalyse de groupe trouve son origine dans la nécessité de prendre en charge les souffrances et pathologies psychiques causées par la guerre et les bombardements de Londres. Cette origine sociale-historique - marquée par la culture anglaise - lui a valu et lui vaut encore en France, masqué sous des préjugés dogmatiques présentés à tort comme des arguments scientifiques ou

cliniques, un tenace mépris de la part de beaucoup d'analystes que leur origine sociale a amené à une fétichisation de la cure - type. Mais cette origine historique du dispositif groupal, faisant ressurgir la problématique du trauma réel, de la contextualité institutionnelle, des interactions et des échanges intersubjectifs, a, du même coup, relancé les possibilités de penser et mettre en travail de nouvelles configurations de l'inconscient...

Dans l'effectivité de sa démarche, la connaissance scientifique soumet ses hypothèses, ses modèles et ses résultats - toujours provisoires - au doute et au débat critique : elle s'oppose par principe et par structure à toute orthodoxie dogmatique et à tout establishment institutionnel autoritaire prétendant imposer les normes du bien penser. De ce fait, la connaissance, comme la pensée, est toujours, explicitement ou implicitement, groupale, même si la plupart du temps portée par un sujet singulier assurant la fonction phorique de la compréhension et de son expression, assumant la fonction de répondant (R. Kaës) et la position d'exception théorisée par J. P. Lebrun. Dans ce registre, les problématiques de la formation et de la transmission actualisant les problématiques archaïques et œdipiennes sont toujours conflictuelles et trop souvent l'occasion de la répétition de névroses endocryptiques (M. Torok) et de pactes de déni gravement préjudiciables à l'avancée de la recherche et à l'élaboration de la pratique.

Observation 7-

En même temps qu'expression de la domination symbolique des anciens et symptômes de la conception gestionnaire de la recherche scientifique, les articles scientifiques à multiples signatures, désormais soumis à l'impact factor, trop souvent confisqués par le patron - vampire et permettant d'éviter le risque de l'écriture en nom propre, trahissent le travail du collectif en même temps qu'ils signifient une transmission et dessinent une filiation intellectuelle. Les surdéterminations économiques et politiques - et notamment l'emprise anglosaxonne - représentent pourtant désormais une redoutable menace pour la recherche clinique... et la diffusion des travaux qui en rendent compte.

Dans la crise actuelle du social-historique, à la différence du simplisme utilitariste et adaptatif, la complexité de la pensée freudienne dans son évolution apparaît au contraire permettre de nouvelles explorations de la vie psychique et proposer des configurations de pensée singulièrement fécondes. Outre la multidimensionnalité déjà évoquée, l'articulation organique entre la clinique, la théorie, la technique et l'éthique spécifie l'espace et la pratique analytiques ; le cadre et la méthode qui permettent l'émergence de l'inconscient dans le transfert définissent du même coup l'objet et le champ de la discipline et sa complémentarité avec les sciences connexes (biologie, sociologie etc...) ainsi que S. Freud, puis G. Devereux, l'ont précisément conceptualisé. De la même façon, le concept de séries complémentaires (Ergänzungsreihen) et celui de fantasmatisation obligée (P. Aulagnier) ouvrent la voie d'un travail de

dépassement du clivage entre réalité psychique et traumatisme historique, ressenti interne (Erlebnis) et expérience événementielle (Erfahrung). On peut alors construire une théorie de la séduction généralisée (J. Laplanche) qui permet de penser les interactions et la complémentarités entre le fantasme et l'événement sur un continuum énigmatique. Du même coup, il apparaît possible de cesser d'opposer absolument l'élucidation - explication (Erklärung) et l'interprétation (Deutung) sans pour autant les confondre ; de la même manière, la différenciation entre causalité démontrée et causalité interprétée (P. Aulagnier), entre interprétation ponctuelle et construction dans l'analyse, prend un nouveau sens.

Par ailleurs, les concepts de groupalité psychique (S. Freud, R. Kaës) et de matière psychique incitent à une révision de la métapsychologie, notamment pour mieux rendre compte de la transmission de l'inconscient telle que la révèle la clinique du transfert, de la psychose, des familles, des groupes et des organisations. Tout lecteur attentif des textes fondateurs reconnaîtra pourtant dans ces développements révolutionnaires la filiation souvent méconnue ou déniée de remarques, d'intuitions et d'ébauches conceptuelles présentes dans l'œuvre de S. Freud auxquelles le Maître contemporain donne une visibilité, une actualité et une fécondité nouvelles.

Observation 8 -

L'approche complémentariste qui permet de sortir d'une causalité linéaire et unidimensionnelle en ouvrant les possibilités de différenciation, de résonance, de transposition, de tissage, de nouage, de clivage, d'identification, de juxtaposition, d'interaction, de dialectique et de transformation entre les différents registres et logiques, les mécanismes et processus soumis à l'interprétation est ainsi en mesure de rendre justice à la complexité et d'accorder au chercheur le libre jeu des perspectives et des mises en sens. Ainsi se trouve actualisé dans la théorisation un analogue de la fécondité de la pensée associative.

Ces considérations généalogiques ne doivent pourtant pas amener à sous-estimer les résistances et les réticences que suscite aujourd'hui encore la menace narcissique dont l'interprétation scientifique du monde est l'origine comme critique des illusions consolantes et des visions du monde (Weltanschauungen) asservies aux logiques de la pensée magique. Méconnaissance et pactes de déni maintiennent hors pensée les représentations, les hypothèses et les idées scientifiques menaçantes pour le narcissisme. Paradoxalement, on attribuera au concept et à la théorie explicative une emprise destructrice, en les réduisant à la mise en œuvre d'une volonté de maîtrise exclusivement et radicalement sadique-anale ou caricaturalement phallique (le « phallogocentrisme » !), et en disqualifiant la raison possiblement libératrice fantasmée comme attribut menaçant d'un Père archaïque. Sans préjuger ici de la part de projection qui permet une telle conception de la pensée rationnelle, on peut repérer dans cette

haine de la raison une réduction du concept et de la théorie, disqualifiant, au nom d'une légitime critique de l'emprise (la *Bemächtigung* du *Begriff*), toute recherche de scientificité et de discursivité démonstrative.

De manière surprenante, en nos temps prétendument modernes, le clivage ou la confusion règnent en maîtres dans nos relations à la réalité ; même si nous savons que le fait qu'un physicien de renom se rende à la messe ne saurait valoir comme preuve de l'existence de Dieu, certains chercheurs, et non des moindres, continuent de rêver d'un Grand Dessein qui donnerait sens à l'univers et leur assurerait le salut. Comme s'il demeurerait nécessaire, en toute logique infantile, de pouvoir se représenter une intentionnalité ordonnant la succession des causes pour transformer le déterminisme en destin ! Les bouleversements radicaux de notre conception de la réalité qu'impliquent par exemple la théorie de la relativité, la physique quantique ou encore la récente découverte du boson de Higgs sont naturellement la cause d'un effroi pascalien pour tout sujet qui tente de les penser. Plus que jamais, l'intégration psychique et culturelle des données de la science et des hypothèses de la recherche exige un travail psychique, qui, au-delà des difficultés cognitives, implique une remise en question des incorporats culturels et de leur investissement, au risque d'une déstabilisation identitaire et narcissique à valeur traumatique. Par un nouveau paradoxe, le désir de savoir (*Wisstrieb*) se heurte à l'irreprésentable, la pulsion scopophilique achoppe sur le non-figurable, la volonté d'emprise et de maîtrise (*Bemächtigungstrieb*) rencontre le hasard et se trouve mise en échec, et le procès de la connaissance fait ressurgir dans sa dynamique interne la détresse originare (*Hilflosigkeit*) qu'il devait permettre de dépasser...

La crise des modèles, interne à la science, vient redoubler l'incommensurabilité entre l'objet scientifique construit et théorisé dans le registre de la scientificité en acte et l'objet de la perception et de l'expérience quotidiennes tel que les sujets humains le rencontrent et le pensent dans les schèmes, les normes et les références de leur culture d'appartenance. En ce sens, la haine de la psychanalyse n'est qu'un cas particulier - mais singulièrement révélateur - de la peur de la pensée critique et de la remise en question des croyances, des évidences et des certitudes du sens commun - c'est-à-dire d'abord des convictions et des illusions que nous partageons avec nos objets d'amour - que la rationalité scientifique travaille à déconstruire.

Observation 9-

Lieu commun de la réflexion philosophique, la problématique de la tromperie par les sens ou les mouvements de la passion, traditionnellement rapportée dans la tradition occidentale, à la précarité du corps sexué et mortel prend un nouveau sens lorsque, dans l'infiniment grand ou l'infiniment petit, en se heurtant à l'effacement du réel ou aux arcanes de la réalité psychique, la pensée se heurte aux limites de la représentabilité et de ses capacités de mise en

figuration comme l'enfant sidéré par les signifiants énigmatiques de l'univers adulte (J. Laplanche).

Une théorie générale de la connaissance, toujours historiquement et culturellement déterminée, doit en effet d'abord prendre en considération les incorporats culturels et les schèmes de pensée et d'action qui, dans la réflexion critique comme dans la mise en œuvre du sens pratique (P. Bourdieu) et la vie quotidienne, constituent l'étayage de toute pensée : les préjugés, prénotions, représentations, l'imaginaire quotidien liés à l'habitus et à l'histoire singulière des sujets dans leurs groupes d'appartenance définissent la construction d'un monde (Welt) humain dont la réalité est le fondement, le contenant et l'horizon de l'existence subjective et sociale (M. Halbwachs, E. T. Hall, P. Bourdieu). Dans l'intersubjectivité, la transmission du langage et des signifiants identitaires et identifiants, l'inscription corporelle de la perception comme première référence du et au vrai (en allemand, la perception se dit « Wahrnehmung » : tenir pour vrai), la circulation des fantasmes et de l'imaginaire, organisent l'environnement non-humain (Umwelt) en monde partageable. Mais cette institution première de la réalité dans la relation à un autre, à plus d'un autre et à l'ensemble, s'opère aussi et d'abord sur la perte irrémédiable de l'immédiateté et la constitution de l'inconscient par le refoulement originaire.

Aussi bien, il n'est pas de lumière sans ombre ni de connaissance qui ne se heurte aux limites intrinsèques à l'humaine condition. C'est pourquoi la relation initiale à la réalité est dans le même temps le socle et l'obstacle du procès de la connaissance scientifique ou plus largement, critique. Cette interprétation primaire, dans le mouvement même où elle construit un monde de références communes, produit de l'indicible, de l'impensable, du non - figurable auxquels, en son parcours même, la pensée en travail se devra confronter dans la relation d'inconnu (G. Rosolato). Mais c'est dire aussi qu'aucune connaissance n'est possible sans analyse et dépassement des résistances engendrées par la nouveauté pour autant que toute nouvelle question, tout nouveau savoir, se trouvent réinterroger - et souvent, radicalement, les investissements et les fantasmes qui soutiennent et déterminent la relation à la réalité, définissent, dans la culture et la psyché, le possible et l'impossible, le permis et l'interdit.

Observation 10-

En situant dans l'utérus l'origine de l'hystérie, la tradition médicale identifiait quelque-chose de l'origine sexuelle de la névrose, mais ce n'est qu'en abandonnant la première représentation et définition féminine et physiologique que Charcot dans le regard, puis Freud et Breuer dans l'écoute, purent en dégager l'essence psychique et lui donner sens contre le consensus médical.

Comme le démontre l'histoire, malgré la spécificité iconoclaste du savoir de l'inconscient, la psychanalyse n'est pas la seule discipline à soutenir une conception tragique et agonistique de la connaissance, ni à se trouver menacée par la censure des pouvoirs politiques ou idéologiques. Le conflit cognitif est

toujours, aussi et déjà, pulsionnel et idéologique, et toute avancée de la rationalité est immédiatement remise en question de l'ordre établi dans les têtes, les cœurs et la société. C'est pourquoi, évidemment, tous les pouvoirs se méfient de la pensée critique et scientifique et tentent de s'approprier, pour les contrôler, les savoirs qui pourraient remettre en question leur domination symbolique. La politique de la science est d'abord un enjeu de pouvoir et les attaques contemporaines visant la destruction des sciences humaines cliniques et critiques, et plus généralement, la recherche fondamentale afin d'asservir l'université aux logiques marchandes n'ont rien à envier aux emprises théologiques ou totalitaires qui, dans le passé ou ailleurs, travaillent à interdire et à supprimer la possibilité même d'une pensée libre.

Observation 11-

Les récentes prises de position officielles contre l'approche clinique et psychanalytique de l'autisme, la persécution de cliniciens reconnus et compétents en vue de faire place aux petites méthodologies de dressage adaptatif, ne peuvent se justifier de quelques caricaturales pratiques prétendument psychanalytiques - et évidemment aussi perverses qu'indéfendables - érigeant la disqualification des parents et l'abandon des enfants en normes de pureté théorique. Elles avèrent la volonté du pouvoir d'état de faire taire la parole clinique au profit de prises en charge procédurées, en apparence plus économiques, facilement évaluables et quantifiables, et ainsi conformes aux logiques libérales et gestionnaires (R. Gori).

Ce rappel de la construction et du fonctionnement social et historique de l'épistémè (M. Foucault) oblige dans le même temps non seulement à interroger les fantasmes originaires qui, dans leurs différentes versions, structurent la relation à la réalité, vectorisent la démarche de connaissance et définissent son objet mais aussi à examiner les métacadres théoriques et les références philosophiques implicitement ou explicitement mobilisées comme étayage de la recherche. S. Freud avait clairement indiqué qu'une des tâches de la psychanalyse consisterait à retraduire la métaphysique en métapsychologie, mais aussi que, méfiante à l'égard de tout système totalisant et critique des positions idéologiques et des illusions qu'elles véhiculent et légitiment, la démarche psychanalytique, dans sa volonté de scientificité, rejoignait pourtant, à partir de la clinique et à sa manière, les préoccupations philosophiques et anthropologiques interrogeant la condition humaine. Dans une autre perspective, il est clair que, bien loin de disqualifier l'approche critique des modèles théoriques étayant sa démarche et sa méthode, l'insistance de l'économie et de la dynamique inconsciente dans la démarche interprétative à l'œuvre dans la connaissance exige un examen attentif des fondements épistémologiques de la discipline psychanalytique dans l'effectivité de ses pratiques. La mode contemporaine de l'analyse des « biais » n'est rien d'autre que la réduction objectiviste et cognitive de cette problématique présente dès l'origine et fondatrice de l'interprétation dans le (contre-)transfert.

Observation12-

La quasi-disparition des humanités et de la formation littéraire et philosophique des psychologues et des médecins, qui pouvaient de fait favoriser la promotion des héritiers de la culture (P. Bourdieu), ouvre le champ à des formations pratiques technicisées qui privent trop souvent étudiants et praticiens des possibilités de recul réflexif nécessaires à la mise en sens de la pratique et à la critique idéologique, épistémologique et méthodologique des théories et des procédures qu'ils doivent assimiler pour valider leur formation. La pensée opératoire tend ainsi à devenir le paradigme obligatoire des bonnes pratiques et la désubjectivation un idéal du discours de la science.

De ce point de vue et a contrario, l'usage distingué des auteurs de la tradition humaniste et critique par les analystes ne suffit guère à faire preuve, et les plus sérieuses études académiques de la freudologie, à de notables expressions près, risquent, à s'en tenir à la lettre du texte freudien sans référence à la pratique, de manquer le sens même du travail de la pensée qui soutient l'élaboration de la clinique et l'invention théorique mais autorise aussi la créativité de la psychanalyse « transgressive ».

Chaque modélisation configure un fantasme dans la secondarisation théorique, chaque fantasme est possiblement producteur de conceptualisation. La référence aux auteurs n'est donc rien moins qu'innocente car elle définit et trahit ce qui, dans la pratique même, s'avère d'un vertex structurant le transfert. Aussi flottante que soit et doit demeurer la théorisation dans la relation analytique (P. Aulagnier), aussi essentielle que soit la contenance primant l'interprétation dans le lien thérapeutique, on ne peut faire l'impasse sur l'arrière - fond philosophique et culturel qui soutient la pratique et la pensée dans le quotidien des pratiques. L'attention flottante (*gleichschwebende Aufmerksamkeit*) elle-même n'est possible qu'en référence à des principes qui la soutiennent et la légitiment. Et ceux-ci ne peuvent être situés et identifiés que dans un « méta » renvoyant dans notre culture à ce qui s'est constitué en doctrines philosophiques présentes sur le mode de l'incorporat, de l'implicite, du méconnu, du refoulé ou du dénié dans le contexte culturel et toute démarche de connaissance.

Observation 13-

Aussi indispensable qu'il soit, à bien des égards, d'en faire la critique (C. Castoriadis), le discours de J. Lacan, même si on le sait largement nourri d'une vampirisation appliquée de ses élèves ou patients, s'étaye en général de manière précise et assurée sur des références philosophiques et scientifiques qui ne sont pas toutes du semblant. Aussi bien est-il affligeant de constater combien son enseignement a pu donner lieu, en cartel, à des récitations rituelles par des disciples non seulement incapables d'en comprendre le sens, mais même d'identifier les sources, les références, les allusions dont se parait le discours du

Maître. L'inculture n'est pas un gage de liberté de pensée, ni d'ailleurs, de génie clinique. L'érudition non plus.

Dans une perspective élaborative, j'ai, depuis les années quatre-vingt, notamment dans le cadre des Ateliers de Psychanalyse et du Collège de Psychanalystes, proposé de penser la complémentarité organique entre le mythopoiétique du transfert et l'inscription ensembliste - identitaire de la théorie (C. Castoriadis) comme une spécificité de la psychanalyse - et, au-delà, des sciences humaines cliniques - qui permettait de penser l'articulation entre interprétation et explication dans le cadre d'une théorie générale de la connaissance. Cette hypothèse épistémologique trouve dans l'analyse par J. Altounian du discours freudien, dans sa duplicité essentielle permettant aussi bien une écoute immédiate qu'une lecture conceptuelle, une confirmation indirecte. Mais elle renvoie par ailleurs radicalement aux incorporats intellectuels de S. Freud, formé après ses humanités, à l'école de la scientificité et du positivisme de Brücke mais aussi, on le néglige trop souvent, à la philosophie de J. S. Mill, et surtout de Brentano, sévère critique de l'idéalisme hégélien, initiateur d'une psychologie empirique, théoricien de l'intentionnalité et précurseur de la phénoménologie. Ces références philosophiques implicites qui soutiennent la complexité de l'élaboration freudienne nous renvoient à la nécessité d'une théorie générale de la connaissance comme interprétation.

Il convient donc d'abord d'identifier la généalogie philosophique de la discipline psychanalytique en repérant d'abord, ce qui, dès l'origine, est récusé par le fondateur. N'en déplaise notamment à J. M. Lacan et à ses successeurs, le formalisme totalitaire de la philosophie hégélienne est refusé par S. Freud pour son obscurité métaphysique, comme les nostalgies fusionnelles du vide oriental et des régressions maternelles chères à R. Rolland. La psychanalyse n'a rien à voir avec le bouddhisme ni la mystique orientale ou chrétienne, et malgré son amitié pour O. Pfister, la méfiance critique radicale de S. Freud à l'égard de l'illusion religieuse ne s'est jamais démentie. Elle se trouve par ailleurs redoublée par le scepticisme critique à l'égard des idéologies politiques et de leurs promesses messianiques. Seule une très relative confiance dans le pouvoir du logos résiste à l'analyse. On doit donc considérer comme un symptôme de régression dans la pensée tous les discours se présentant comme psychanalytiques qui, partant de Rome ou d'ailleurs, tentent d'iréniques compromis avec les religions ou la mystique et s'avèrent de fait, comme leurs doublets scientistes, n'être que de lâches compromissions avec l'idéologie dominante.

Observation 14-

Le constat de l'universalité de la croyance religieuse (S. De Mijolla-Mellor) - ou de son remplacement par des substituts politiques, idéologiques ou scientistes (le Divin Marché identifié par D.R. Dufour) - n'implique rien d'autre pour le psychanalyste conséquent que son interprétation comme symptôme et défense

contre la détresse originaire du néotène ; et la psychanalyse ne peut en aucune manière être convoquée au secours du sabre, du goupillon ou de la corbeille. Cette exigence critique n'exclut évidemment aucunement l'écoute laïque du croyant en souffrance, ni la reconnaissance de la relative fonctionnalité psychique des illusions. Elle implique à la fois une attentive analyse du contre-transfert et le refus de tout compromis théorique avec les pouvoirs en place au nom du réalisme : la triste expérience de l'institut Göring et les errances d'E. Jones devraient ici servir de leçon. Dans le même temps pourtant, le psychanalyste ne peut se considérer sans forfaiture comme éthiquement indifférent à ce qui advient dans la société et la culture, ni exister hors du lien social et du contexte politique. Il y a là sans doute un paradoxe essentiel que l'on ne peut éliminer mais que l'on doit s'efforcer d'élaborer.

En réalité, la démarche et la pensée freudiennes, étayée sur la tradition juive et la culture humaniste, s'inscrivent dans la lignée critique, rationnelle et universaliste des Lumières. La façon dont s'y construit et s'y pense la réalité trouve son origine dans le criticisme kantien et le schématisme transcendantal, les intuitions de Schopenhauer et, plus encore, malgré ses dénégations, dans la philosophie de l'interprétation dont F. Nietzsche fut l'auteur méconnu, certainement plus familière au maître viennois, même avant ses échanges avec L. Andréas - Salomé, qu'il ne l'avoue. En tout cas, je soutiendrai ici l'hypothèse que c'est bien essentiellement dans la ligne de la philosophie de l'interprétation initiée par F. Nietzsche, mais aussi du paradigme de la physique moderne, comme le démontre J.P. Vidal, que doivent être identifiées la métathéorie et l'épistémologie de la psychanalyse qui, par ailleurs, peuvent aussi, ainsi que l'a fortement démontré C. Leguen, trouver dans l'épistémologie dialectique de la philosophie marxiste un étayage complémentaire.

Observation 15-

La position que je soutiens pour esquisser une théorie générale de l'interprétation suppose une lecture critique et rationaliste de l'œuvre de F. Nietzsche dans la ligne de la thèse de J. Granier sur le problème de la vérité dans la pensée du philosophe. Elle se différencie du sérieux et solide travail académique de P.L. Assoun qui me semble ne pas tirer suffisamment les conséquences de son étude et qui s'oppose radicalement aux interprétations régressives de M. Heidegger, G. Deleuze ou M. Onfray. Dans le contexte actuel d'abandon de la réflexion anthropologique au profit des logiques gestionnaires, et à l'heure de l'effondrement civilisationnel en cours, l'interrogation philosophique de l'origine, des fondements et du sens de nos pratiques et de nos savoirs apparaît comme une nécessité aussi urgente que vitale...

La pensée psychanalytique, inscrite dans l'épistémè de son temps, conforte et vérifie les analyses de la formation de l'esprit et de la connaissance scientifiques proposées par G. Bachelard, prenant la mesure de la révolution qui s'accomplit dans la physique moderne lorsque se découvre que rien n'est donné mais que

tout est construit , et qu'il n'est de science que du caché après le dépassement des obstacles épistémologiques que la démarche de connaissance rencontre et/ou suscite en son parcours. Mais c'est au psychanalyste et anthropologue G. Devereux et à sa formation de physicien que l'on doit la plus ferme et la plus précise identification du statut de la connaissance en sciences humaines et la définition la plus cohérente d'une épistémologie de l'interprétation dans la référence fondatrice au contre-transfert. La révolution intellectuelle qu'introduisent le complémentarisme, la relation d'incertitude et l'idée d'auto-abolition de l'objet à connaître par l'inadéquation de la démarche qui vise à le comprendre (Abstötungsprinzip), bouleverse les problématiques épistémologiques antérieures. Les principes et axiomes de la pensée scientifique et de la rationalité se trouvent remis en question et en travail par la relativité et la théorie quantique ; non point comme il plairait à beaucoup, pour supprimer Anankè et retourner à une confusion originare aussi archaïque qu'incestuelle, mais comme exigence d'avoir à repenser et redéfinir la réalité et le réel et notre relation au monde, d'interroger le sens et les modalités de la connaissance scientifique, de contextualiser la démarche de l'expérience, de reconstruire une cohérence dans nos représentations de la causalité, du déterminisme et de l'indétermination, du hasard et de la nécessité, du savoir et de la vérité... Et d'accepter les limites de l'humaine condition.

Ces nouvelles perspectives ne sauraient pourtant se contenter d'une relecture de S. Freud ou d'une simple application à la clinique des théorisations validées dans les sciences dures, aussi stimulantes et éclairantes qu'elles puissent apparaître, et les possibles transpositions exigent un travail de la pensée respectant la spécificité de la chose psychique, et singulièrement de son essentielle dimension inconsciente et pulsionnelle. Mais il convient d'abord, puisqu'il s'agit ici de dessiner les contours d'une possible épistémologie générale de l'interprétation comme définition du procès de la connaissance et d'y inscrire la possible scientificité de la discipline psychanalytique, de revenir sur la notion d'épistémè. Ce concept foucauldien a voulu désigner la cohérence structurale et idéologique des principes et des pratiques conceptuelles, des valeurs et des références ayant cours de manière contemporaine à un moment donné de l'histoire culturelle. Si une telle notion permet de repérer des homologies et des analogies, de mettre en perspective et en lien des configurations de représentations et de pratiques, elle reste muette sur la production de ce nouvel avatar du Zeitgeist et l'inscription historique de l'épistémè demeure bien formelle, ce d'autant plus que la perspective structurale élimine de facto la possibilité de penser les feuilletages, les clivages, les nouages, les conflits, les anamorphoses ou les surdéterminations à l'œuvre dans la réalité comme dans la pensée. Sans doute faut-il donc restituer aux savoirs les complexités, les conflictualités et la diversité qui, historiquement, comme à chaque moment de la culture dans son rapport aux pouvoirs, déterminent leur légitimité, leur précarité et leur validité. Faute de quoi, fantasmatisations obligées, communautés de déni, interdits ou impossibilités de penser demeurent, quitte à

ce qu'advient de dramatiques retours du réel, dans l'inaccessibilité du passé sous silence. Le devenir de la psychanalyse elle-même ne peut être pensé sans relation à ce qui, dans le social et le politique, produit, définit et valide les figures de l'épistémè : ce pourquoi il y a aussi toujours à penser l'évolution des doctrines et des pratiques dans la contextualité du social-historique. Ainsi, théorie générale de la connaissance ou construction ponctuelle de sens et/ou de vérité, l'interprétation s'inscrit toujours dans l'histoire, et, aussi singulier soit-il, tout symptôme doit aussi être identifié comme relevant d'un syndrome ethnique, tout fantasme singulier confronté aux normes de l'imaginaire social.

Observation 16-

De ce point de vue, on doit accorder à J. Lacan, malgré son formidable ratage (C. Castoriadis, A. Costes), l'immense mérite d'avoir tenté avec sa référence à la linguistique, à la logique mathématique, à la topologie et la perspective structurale, de donner à la psychanalyse une théorisation inscrite dans l'épistémè de notre temps. Il a sorti la discipline freudienne de l'impasse biologisante et médicalisante et du piège d'une normativité adaptative, et remis la parole au centre de la pratique. Il n'est pas sûr qu'on puisse lui imputer toutes les dérives formalistes et philosophico-théologiques de certains de ses disciples adoreurs des graphes et des mathèmes...

Dans le même temps, la démarche interprétative, toujours inscrite dans le lien et la réflexivité critique du contre-transfert, implique, à partir du donné phénoménal, la mise en perspective et le tissage des dimensions topique, économique et dynamique. Bien entendu, cette exigence métathéorique, dont le paradigme est la métapsychologie construite à partir de la clinique de la cure individuelle, se décline et doit se spécifier de manière différentielle selon les objets, les registres et les dispositifs concernés par la recherche ou la pratique. Ce sont précisément ces différenciations qui rendent possibles les avancées théoriques et les progrès thérapeutiques, mais aussi les dérives ou les errances que peuvent induire, par résonance subjective, les circonstances ou les contextes de la pratique, les pathologies ou les souffrances rencontrées, l'idéologie dominante ou les fantasmatisations obligées.

Observation 17-

La diversité des obstacles et des perturbations à l'œuvre, dans sa complexité, nécessite, à chaque moment du travail clinique, un choix et une décision pour déterminer dans quel ordre, à quel niveau et dans quelle perspective les résistances et les difficultés doivent être analysées. La détermination du moment opportun (kairos) et le choix du registre de l'intervention ou de l'interprétation ne peuvent se légitimer qu'au sein de la dynamique du transfert et de l'observation des effets d'après-coup, qui en révèlent le destin comme gain de sens, relance de la pensée, dévoilement d'une vérité inconnue, méconnue ou déniée. La problématique circonstance des mondes superposés (J. Puget) et toutes les situations dans lesquelles la présence et l'intervention de l'observateur

sont du même ordre de grandeur et dans le même registre que le phénomène à connaître (la cure analytique, les dispositifs analytiques de groupe, l'intervention psychosociologique, l'enquête sociologique, l'observation ethnologique...) exigent une particulière vigilance dans l'institution du dispositif de travail, la mise en œuvre de la méthode et l'évaluation des résultats. Mais la perspective épistémologique ne permet pas –ne doit pas, ne doit jamais permettre - d'oublier les enjeux fondamentaux de l'analyse : la souffrance et la vérité subjectives qui donnent, dans l'écoute, son sens à la quête interprétative de la parole.

La révolution complémentariste issue de la physique constitue une véritable révolution du paradigme causaliste et de son déterminisme linéaire. En transformant la définition des paramètres de l'expérience de la réalité, elle en modifie la conception et la saisie, et permet, notamment de penser autrement que dans le clivage ou la simple superposition les relations entre sujet idiosyncrasique et sujet du groupe, l'intrapsychique, l'inter- et le trans-subjectif. Par exemple, en référence à ce nouveau paradigme, les notions et concepts de protomental et d'hypothèses de base (W.R. Bion), d'illusion et de matrice groupales (D. Anzieu), de nouage et de bouclage, d'anamorphose et d'emboitements (J.P. Vidal), d'alliances et de pactes inconscients (R. Kaës), de transduction (P.C. Racamier), d'incorporats culturels (J.C. Rouchy), de mondes superposés (J. Puget), de pulsion d'interliaison (O. Avron), d'appareil psychique groupal ou de fonctions phoriques, etc..., rendent possibles l'identification, l'interprétation et la transformation de configurations, logiques et émergences de l'inconscient jusque-là difficilement repérables.

Bien entendu, même si elles se trouvent ancrées dans l'expérience clinique et la filiation freudienne, ces idées théorico-cliniques sont d'origine et d'application diverses. Aussi bien ne peuvent-elles s'accorder que dans la référence à une métathéorie de l'interprétation qui les soutienne et les contienne rationnellement dans leur possible complémentarité dans la référence fondatrice à la parole, à l'inconscient pulsionnel et au transfert.

Je me risquerai donc ici à formuler une première approche de ce qui pourrait se développer comme une théorie générale de l'interprétation, proposition d'un modèle épistémologique intégrant la psychanalyse dans une définition revisitée de la scientificité telle qu'elle peut se laisser penser comme connaissance approchée après la révolution quantique.

En voici le schéma, à concevoir non comme un dogme de certitude, mais comme une tentative de mise en sens, elle-même à interpréter et à soumettre au débat.

1- Le sujet humain naît dans un groupe d'appartenance qui l'institue et le constitue, dans et par le langage, mais aussi dans et par l'ensemble des pratiques et des liens qui prennent en charge sa détresse originaire, définissent et déterminent sa relation au monde, construisent la réalité telle que l'imposition

des incorporats culturels la détermine et la configure. Ses pulsions et leur destin sont ainsi dès l'origine déterminés par l'intervention de l'autre, de plus d'un autre et de l'ensemble, telle qu'elle configure en paroles et en actes, par le holding et le handling (D.W. Winnicott), la relation à son corps et à l'extériorité.

2 - La relation à la réalité, comme sa définition et sa perception, sont donc d'emblée toujours et partout des productions incarnées indissolublement psychiques et sociales : la sollicitation et la répression pulsionnelles, la fomentation fantasmatique, l'inculcation du sens commun et de l'imaginaire idéologique sont consubstantiels à l'interprétation primaire qui inscrit le sujet dans un monde humain. Il n'existe pas, pour le sujet humain, de réalité en dehors de l'objectalité que lui accorde l'investissement pulsionnel (S. Lebovici) et la présence du porte-parole qui l'institue comme sujet, la rencontre d'un autre et de plus d'un autre, sans la fantasmatisation qui soutient et dynamise la perception, sans les défenses et les interdits qui limitent le pensable et le désirable et définissent le possible et l'impossible.

3 - La réalité n'existe donc que, comme toujours, déjà interprétée et investie par les incorporats culturels et les refoulements à l'origine de la subjectivation qui la construisent et la pensent selon les déterminations imposées par l'habitus de classe, l'histoire singulière et familiale, les représentations idéologiques, les préjugés et les prénotions du sens commun et, bien entendu, l'histoire singulière et transgénérationnelle (N. Abraham, M. Torok), les configurations et les dynamiques de l'inconscient qui donnent vie à la subjectivité.

4 - Soutenu par les fantasmes originaires et la pulsion d'emprise, le désir de savoir qui s'incarne en recherche de connaissance se trouve donc toujours confronté à un déjà-là de représentations et de discours, de pensées/non-pensées, de pactes de déni et de méconnaissances instituées, irréductibles au travail d'un refoulement personnel, mais renvoyant structurellement à la dépendance du néotène et à son statut de parlêtre toujours déjà inscrit dans le symbolique et l'imaginaire culturels tels que son groupe d'appartenance primaire (J.C. Rouchy) les interprète et les transmet.

5 - Le travail de la pensée critique visant la prise de conscience, la maîtrise rationnelle et la recherche d'une vérité validée, partageable et potentiellement universelle, notamment lorsqu'il veut se doter d'une scientificité irrécusable, est toujours et d'abord remise en cause des évidences, interrogation des représentations obligées et des normes de la légitimité. Le dépassement du perçu ou pensé spontanément – dont on ne peut jamais éliminer la nécessaire insistance dans la vie quotidienne du fait de la corporéité et de la socialité de l'existence humaine - est une démarche toujours à reprendre pour substituer, aux certitudes narcissiques et aux jouissances ou aux facilités de ce qui va de soi, l'ascèse sublimatoire de la démonstration.

6 - C'est donc toujours à partir d'une réalité première construite comme socle à partir d'une interprétation culturelle originare intériorisée que le sujet de la

connaissance définit un objet qu'il assigne à une discipline en référence à un discours, un dispositif, un processus et des hypothèses permettant de le faire émerger comme identifiable et interprétable (G. Devereux). La réalité seconde ainsi constituée à partir d'une découpe et d'une transformation réglée de la réalité quotidienne - ou antérieurement théorisée, lorsqu'il s'agit d'une réalité déjà inscrite dans le champ de la rationalité scientifique ou d'une vision du monde culturellement légitimée - peut alors devenir objet d'investissement, de pensée et d'expérimentation dans le registre et la logique que l'on se propose d'explorer. Le mouvement de l'interprétation est, dans le même temps, structurellement producteur de cryptèmes comme inévitable négatif du procès de la connaissance.

7 - La confrontation du phénomène initial qui a suscité l'interrogation, du noumène et de l'objet investigué avec les résultats de l'expérimentation vaut comme une épreuve de réalité dont l'observation livrera ou non la validation de l'hypothèse de départ. Bien entendu, la validation ne l'est que jusqu'à preuve du contraire et la vérité qui émerge dans la vérification demeure, dans l'histoire et le débat, soumise à l'analyse critique de la communauté scientifique ou culturelle. Ceci inscrit la vérité dans le temps et détermine le sens dans l'effectivité de l'après-coup (*nachträglich*).

8 - Pour la pensée scientifique, et plus généralement, la démarche rationnelle, l'acquisition d'une démonstration effective ne fait jamais disparaître le mystère que le triomphe de la résolution de l'énigme ne permet pas d'effacer. Car le procès de la connaissance ne se développe qu'aux marges et aux frontières où la découverte redouble, par sa réussite même, la relation d'inconnu (G. Rosolato), la présence d'un réel qui échappe à l'emprise du concept ou à la logique hypothéticodéductive, l'inévitable illusion d'une inaccessible chose – en-soi que nos fantasmes ne permettent pas d'éliminer dans leur inquiétante et mystérieuse étrangeté. Il n'est de connaissance effective que limitée, à la limite et de la limite. Le reste et la perte, l'irrésolu et l'insaisissable, ce qui résiste, déborde ou s'évanouit sont ainsi assumés à chaque moment de la démarche de connaissance, ce qui différencie la pensée rationnelle, soucieuse de sa méthode et consciente de ses limites, des délires de la toute-puissance et des certitudes enkystées et garantis, dans la précarité de la vérification et la discipline du doute et du débat méthodiques, un avenir possible à de nouveaux progrès. Il y a ainsi à reconnaître et accepter, avec la castration symbolique, l'indéfini du travail d'analyse toujours confronté à la résistance du réel, au retour du refoulé, du fantasme ou de l'idéologie.

9 - A chaque étape et dans chaque registre de la démarche, le sujet en travail de pensée demeure, comme sujet de désir, sensible et fragile, acteur de sa pratique et membre de ses groupes d'appartenance impliqué dans le dispositif et le contexte de sa recherche, inducteur et producteur de ce qu'il observe, mesure, décrit ou interprète, responsable à sa manière et mesure des phénomènes dont il veut rendre compte, mais qui le concernent d'abord et toujours comme sujet

de l'inconscient, y compris et surtout quand il a fait de ce dernier l'objet de sa passion de comprendre. En quoi, du fait de cet investissement primaire, l'interprétation n'échappe pas, aussi soucieuse de la réalité et de vérité qu'elle puisse être, aussi secondarisée et élaborée qu'elle soit, aux dynamiques pulsionnelles du plaisir et du déplaisir qui ont investi l'objet de savoir et qu'il mobilise en retour. G. Devereux a su, parmi d'autres, en analyser avec profondeur et subtilité les occurrences lorsque l'angoisse vient subvertir la méthode et perturber l'observation, engendrer des clivages et susciter des dénis.

A la différence des théoriciens des très religieuses herméneutiques - dont P. Ricoeur demeure le plus intelligent représentant - les penseurs de l'interprétation comme théorie générale de la connaissance (K. Marx, F. Nietzsche, S. Freud, G. Bachelard, G. Devereux, J. Habermas, C. Levi-Strauss, P. Bourdieu, P. Aulagnier, R. Kaës...) définissent toujours la réflexivité critique comme une exigence épistémologique fondamentale et fondatrice. Analyse du contre-transfert, sociologie du sociologue, ethnologie de l'anthropologue etc ... sont désormais considérées comme des démarches critiques inhérentes à la pratique même de la discipline et même comme la condition de la validité de ses résultats, tout comme l'analyse des artefacts ou des perturbations s'impose dans les sciences dures. Dans l'après-coup réflexif, l'interprétation de l'interprétation - dont on ne saurait sans aveuglement intéressé ignorer la filiation avec la critique transcendantale kantienne, l'analyse de l'idéologie chez Marx et la généalogie nietzschéenne - apparaît comme essentielle à toute revendication de scientificité, si du moins on ne réduit pas cette dernière à la soumission à la quantification mathématique ou à l'objectivation d'une causalité linéaire.

Observation 18-

L'idéologie dominante qui voudrait faire croire à la possibilité d'une connaissance réduite aux critères d'efficacité ou d'utilité est évidemment, dans sa volonté d'emprise, susceptible de produire, y compris chez les scientifiques, une croyance aliénée tout-à-fait en décalage avec la réalité de leur pratique, mais elle n'a pas les moyens de transformer réellement la démarche scientifique. Le psychologue expérimentaliste n'obtient le conditionnement du sujet que par les effets du transfert. Qu'il ne le pense pas ou le dénie ne change rien à l'affaire. A l'opposé idéologique, mais dans la même logique simpliste, « l'influence qui guérit » chère à T. Nathan prétend, sous prétexte de respect des différences culturelles, substituer la séduction irrationnelle de la pensée magique à l'ascèse de l'analyse contre-transférentielle. Mais en réalité, comme l'a fortement démontré G. Devereux, c'est la psychanalyse qui peut rendre compte de l'efficacité relative des pratiques traditionnelles, et non le contraire..., ce qui n'exclut nullement le dialogue interculturel et la collaboration des thérapeutes (M.C. et E. Ortigues). Et, même s'il est légitime et nécessaire d'interroger et de critiquer les préjugés colonialistes et les projections racialistes, l'on ne peut réduire la rationalité scientifique et sa prétention universaliste à un ethnocentrisme naïf.

La réflexion épistémologique, comme science de la science présente dans la démarche même de connaissance et d'évaluation de ses résultats, trouve dans le débat et le conflit des interprétations la fécondité d'une validation dialectique créatrice d'interrogations renouvelées. L'accord critique des sujets compétents confère à un moment donné de l'histoire de la discipline le statut de vérité à ce qui s'est trouvé démontré sans avoir pu être invalidé. La valeur de vérité d'un modèle, d'une théorie ou d'une expérience se trouve ainsi toujours fondée sur la précarité d'hypothétiques et provisoires certitudes. On est cependant à l'opposé de tout relativisme ou de tout nominalisme, car la théorie comme fiction constitue son objet et la réalité par une saisie effective de ce qui émerge d'un réel paradoxalement présent dans ce qu'il permet de constituer, penser et transformer comme phénomène dans le monde.

Il n'y a donc pas d'arrière - monde. La prise que permet le concept (Begriff) ne serait pas possible sans l'effectivité (Wirklichkeit) pertinente de l'interprétation du phénomène. Si « la nature » répond aux questions qu'on lui pose, c'est qu'elles sont bien posées et correspondent à un référent qui, pour être inconnu, n'en insiste pas moins par sa présence dans le phénomène, qu'il légitime ou invalide nos représentations du monde. Si nous avons renoncé à l'illusion métaphysique d'une chose-en-soi ou d'une Vérité comme dévoilement ou identification intégrale de la chose et de la pensée (adequatio intellectus et rei !), la théorie de l'interprétation dans sa construction discursive et ses conditions pratiques n'implique ni relativisme épistémologique, ni nihilisme philosophique ; bien au contraire, en intégrant dans la démarche rationnelle, l'identification du vertex et du contexte, l'historicité et la subjectivité de la connaissance toujours inscrite dans le social-historique et le dialogue critique avec les participants au champ concerné, elle permet d'assumer les limites de la condition humaine, de maintenir l'ouverture de la pensée vers d'autres possibles sans pour autant renoncer à l'établissement d'une représentation suffisamment cohérente du monde. Mais nous avons, et ce n'est pas facile, à intégrer à nos représentations et à nos pensées l'énigmatique statut du chat de Schrödinger...

L'interprétation de l'interprétation n'est donc pas une coquetterie de salon ou un élégant supplément d'âme qui viendrait s'ajouter au sérieux de la démarche scientifique : elle est consubstantielle à la constitution d'une rationalité relationnelle complémentariste telle qu'elle se construit dans le matérialisme rationnel de la connaissance approchée et se met en œuvre dans les bricolages du sens pratique (P. Bourdieu). L'interprétation réflexive de l'interprétation s'impose d'abord comme analyse des conditions et du contexte réel, imaginaire et idéologique du travail de pensée, de la démarche de connaissance, de la production et de l'évaluation des résultats. C'est donc essentiellement une interprétation de l'interpréter comme analyse de son origine, de son processus, de son intentionnalité et de ses conséquences, ce qui exige à chaque fois l'interrogation des concepts, des investissements, des représentations et des logiques effectivement mis en œuvre dans la démarche de connaissance.

Observation 19-

La constitution des « risques psychosociaux » comme objets de connaissance a d'abord été un moyen de psychologiser les conséquences destructrices du management néolibéral sans remettre en question l'organisation et les conditions du travail, les pratiques évaluatives et souvent le harcèlement : la recherche de la faille chez le sujet en souffrance détourne l'attention de la violence sociale et organisationnelle à l'origine de son malaise.

Les demandes d'analyse de pratiques sont souvent suscitées par le désir d'occulter des traumatismes, des transgressions ou des dysfonctionnements institutionnels qui relèvent de la chefferie, des valeurs instituant ou de la logique organisationnelle et non d'une pathologie personnelle, de l'intersubjectivité ou d'une psychopathologie des liens directement attribuable aux professionnels. Dans ce cas, l'approche clinique ou psychanalytique est non seulement vouée à l'échec, mais risque de cautionner idéologiquement une psychologisation et une culpabilisation aliénantes. Le questionnement du dispositif d'intervention et du contexte auquel il doit s'articuler est donc toujours une nécessité technique et éthique (J.C. Rouchy et M. Soula-Desroche).

La première étape de l'analyse est celle de l'interprète. Elle suppose dans l'avant-coup et plus encore dans l'après-coup de la démarche, l'identification des préjugés, attentes, projections et investissements idiosyncrasiques, de position ou d'appartenance qui définissent et soutiennent le sujet dans sa relation à l'objet, l'engagement pulsionnel et fantasmatique dans le processus interprétatif, la dynamique et l'économie de la maîtrise, de l'emprise et du plaisir de voir dans la recherche. Mais c'est évidemment dans l'analyse du lien transférentiel et, singulièrement, des qualités et contenus des actions et réactions contre-transférentielles, des résonances, des dénis, des rejets et des clivages activés dans le lien que l'interprétation doit déployer ses potentialités critiques et élaboratives. Des incorporats culturels les plus généraux et immédiatement partageables aux fantasmes les plus idiosyncrasiques, l'engagement du sujet dans l'interrogation de l'« illusio » (P. Bourdieu) qu'il met en jeu dans le jeu de la connaissance, et ses enjeux conscients et inconscients, est la condition de l'accession à un savoir légitimé par l'identification de la perspective qui le permet et le limite et des questionnements argumentés que cette identification rend, du même coup, dans la relation à un autre, plus d'un autre, et à l'ensemble, possible.

Observation 20-

C'est évidemment ici que l'expérience personnelle préalable du dispositif et de la méthode s'impose comme initiation et condition d'une réflexivité critique. Il en est bien entendu ainsi de l'analyse de l'analyste dont on sait qu'elle se poursuit dans la pratique clinique et les échanges avec les collègues. Mais à y regarder de près, toute discipline doit pour avancer, au-delà d'une formation

initiale, maintenir chez les praticiens, notamment par le travail en équipe, une dynamique d'apprentissage et d'échange sur leur pratique pour soutenir leur capacité de recherche et de création. Et c'est la vie du collectif qui, en permettant la pensée groupale et sa dialectique, donne à chacun les moyens et la possibilité d'une interprétation pertinente mais aussi personnelle. Ce n'est donc pas par hasard, quelles qu'en puissent être les surdéterminations géopolitiques, que les prix Nobel scientifiques sont le plus souvent décernés au travail de laboratoires de recherche dans lesquels collaborent et dialoguent plusieurs chercheurs...

La perception du légitime et du pertinent dans le travail clinique est structurée par des incorporats culturels et théoriques qui modèlent la pratique : comme il est apparu dans les workshops de l'Association Européenne d'Analyse Transculturelle de Groupe, les analystes de groupe anglais font en général confiance au processus (process, growing) pour la maturation et l'évolution de la groupalité ; les français, au contraire, insistent sur l'analyse des différenciations, des défenses et des conflictualités dans leur conduite de groupe, et c'est ce qui les identifie dans leur pratique professionnelle. Les incorporats culturels familiaux, sociaux et professionnels déterminent les modalités d'intériorisation des théorisations, techniques et pratiques qui définissent le style thérapeutique et le mode d'intervention et d'interprétation que chaque psychanalyste, héritier de son analyse et de son analyse, se construit dans la référence partagée au paradigme freudien, et, bien entendu, dans la matrice linguistique qui l'a constitué comme parlêtre et dans son parcours de formation.

Comme une partition que chaque chanteur, instrumentiste ou chef d'orchestre actualise à sa manière, la théorie psychanalytique est la matrice de multiples interprétations possibles et de l'expression de styles différents. Mais de la même manière qu'une fausse note est une fausse note, une erreur rythmique ou solfégique, un contre-sens ou une faute de style dans l'interprétation sont d'inadmissibles trahisons de l'œuvre parfaitement identifiables par les musiciens ou les mélomanes, car ce qui est écrit est écrit, le jeu dans le paradigme ne légitime pas la transgression des limites qui contiennent et identifient la discipline psychanalytique. Dans l'histoire du mouvement psychanalytique, S. Freud avait dès l'origine marqué les incompatibilités entre sa théorisation et les dérives de certains de ses disciples : le rejet de Steckel, d'Adler et de Jung, mais aussi de Rank et de Reich s'oppose à sa tolérance à l'égard de Pfister, de Ferenczi et Andréas-Salomé, voire Groddeck. Les évidentes surdéterminations à l'œuvre seraient bien entendu à explorer dans la ligne des travaux de V. Granoff. Mais comme pour l'exclusion de J. Lacan ou la complaisance de l'IPA à l'égard de M. Kahn, la question des limites de la légitimité scientifique et clinique ne peut se séparer des enjeux institutionnels et idéologiques qui définissent la doxa à un moment de l'histoire. Ce qui n'efface pas la question des choix éthiques à l'œuvre...

Cette mise en question de l'investissement de la pratique et des réactions conscientes et inconscientes surgissant dans sa mise en œuvre doit nécessairement s'articuler à l'analyse du dispositif qui l'encadre et la rend possible. A la suite notamment des propositions et analyses de J. Bleger, E. Jaques, G. Devereux, J. C. Rouchy et P. Denis, la question du setting, de sa conception, de son choix, de son investissement, de son maintien ou de sa dérive est devenue une problématique d'autant plus centrale que se développaient de nouvelles pratiques psychanalytiques (thérapies de psychotiques, de couple, de famille, analyse de groupe et psychodrame, analyses de pratiques et interventions institutionnelles ...) et que de nouvelles souffrances et pathologies (burn-out, névroses du vide et dépressions, toxicomanies, agirs opératoires et psychopathiques ...) émergeaient dans la culture. La définition et la construction du cadre de travail, y compris dans leur réalité matérielle et les détails de leur fonctionnement, définissent et délimitent dans une précession du contre-transfert les possibilités d'émergence, d'interprétation et de transformation des configurations de l'inconscient. Elles sont un des signes qui traduisent et trahissent, pour le meilleur et/ou le pire, la dimension auto-pertinente (G. Devereux) et fantasmatique de tout investissement clinique. L'archaïque déposé ou projeté dans et sur le cadre par l'analyste et/ou le ou les analysant (s) devient dès lors un objet fondateur du processus transférentiel et du lien à élaborer dans le double registre de l'affect et de la représentation. Il est donc dans le même temps nécessaire d'interroger ce qui, dans le contexte, le détermine, l'active ou le contient.

Observation 21-

La question du cadre est toujours présente dans la nécessaire analyse de l'inter-transfert lors d'un travail conduit par plusieurs analystes. Les conflictualités qui surgissent dans ce registre renvoient chacun des cliniciens aussi bien à ses incorporats professionnels (identification à son analyste, son superviseur, aux modèles théoriques ou à la doxa de son groupe d'appartenance analytique) qu'à la singularité de la fantasmatique qu'il y a investi.

Une modification ou un changement du cadre (face à face ou divan, cure individuelle ou travail en (ou de) groupe, en présence ou par internet, rythme des séances, travail en institution ou en libéral) avec un patient engagé dans une dynamique transférentielle, doivent être mûrement réfléchis, car toute transformation du dispositif met en cause ses possibilités de contenance symbolique et risque, comme c'est trop souvent le cas dans l'usage sauvage de la scansion promue par J. Lacan, de n'être, au plus grand dam de l'analysant, que le symptôme contre-transférentiel de l'analyste dont l'arbitraire peut s'avérer tout-à-fait destructeur.

Le quotidien de la pratique permet d'observer les conséquences dynamiques des changements, interruptions, déplacements qui peuvent survenir dans le décours d'une cure ou d'une intervention, et l'importance de l'élaboration et de

la mise en sens de ce qu'a produit le changement de cadre ou de dispositif, de ce qui en émerge ou s'y répète dans le lien transférentiel.

Le maintien et la consistance du cadre sont la condition d'identification, d'analyse et de traitement des réactions aux différences d'habitus et à la circulation fantasmatique qui suscitent dans la rencontre clinique d'immédiates séductions, de regrettables rejets, d'étranges inhibitions, de sauvages désinvestissements, de bizarres sensations, d'insituables malentendus, d'incompréhensibles inhibitions. La fermeté du répondant et la clarté de sa position sont ici les nécessaires garanties contre les dérives du contre-transfert et les errances transgressives, et, comme l'explique P. Denis, tant qu'elle demeure ouverte à l'altérité, la rigueur de la contenance permise dans le cadre par l'attention flottante, est la condition de l'accueil de l'inouï et de sa perlaboration.

Enfin, aussi attentive que soit l'écoute, aussi flottante que soit l'attention, la situation clinique, dans son institution et sa dynamique, est toujours aussi déjà référée à des références culturelles et théoriques et structurée par elles. Aussi soucieux soit-il d'une neutralité permettant l'accueil de la parole des sujets qui s'adressent à lui, tout analyste sait d'expérience que cette dernière, comme idéal régulateur, ne peut devenir effective que comme travail de l'élaboration contre-transférentielle. La théorisation flottante nécessaire dans la pratique, même si elle doit par définition pouvoir être remise en question, ne peut se passer du maintien de quelques certitudes fondatrices (P. Aulagnier), comme l'existence de l'inconscient et du transfert, de la pulsionnalité, de la causalité psychique et du pouvoir de la parole... De toute manière, les hypothèses et paradigmes qui étayent le dialogue analytique, le vectorisent et le déterminent, supposent et imposent la prégnance de logiques, de dynamiques et d'économies spécifiques, définissent un vertex d'élaboration et de transformation, et c'est dans ce contenant symbolique que se constituent les métabolisations et symbolisations suscitées par les ponctuations, constructions ou interprétations données dans le processus et le lien transférentiels. C'est la raison pour laquelle la conscience épistémologique de ce qui construit la pratique et des références qui mettent en sens la réalité clinique, doit demeurer l'objet d'un souci constant et que l'attention aux processus primaires et originaires dans la perlaboration (*Durcharbeitung*) ne doit pas se traduire par une négligence des processus secondaires qui possèdent, eux aussi, leur effectivité psychique positive ou négative dans le travail de l'élaboration (*Verarbeitung*). Car le travail de l'interprétation est aussi l'occasion de la mise en lien et en perspective du sens et de la vérité.

Observation 22-

C'est un fait d'observation courant que l'adaptation de l'analysant au style de l'analyste, que la conformité de sa parole aux attentes théoriques du praticien, que la capacité du patient à saisir et à s'appropriier les modalités d'interprétation

et d'intervention mises en œuvre dans la cure. Ce n'est pas par hasard, qu'au-delà de la personnalité de l'analyste qui l'a assurée et de son style propre, on peut dire avoir fait une analyse freudienne, kleinienne, lacanienne ; cette formulation exprime la conscience d'un vertex organisateur du travail analytique. Bien entendu, on doit souhaiter que, dans chacune des perspectives cliniques ainsi définies, l'écoute demeure suffisamment libre. De la même manière, le statut de l'Œdipe et de la référence œdipienne, du narcissisme et de l'archaïque dans la pratique interprétative, déterminent le décours, les modalités et les tonalités de chaque cure singulière. Et là aussi, il y a à interroger, en référence à la matrice théorique partagée, la posture originale de chaque analyste dans sa rencontre avec chaque patient.

A titre d'illustration métaphorique, je propose d'examiner à nouveau le processus de l'interprétation dans sa complexité à partir de l'exemple de la musique. Une composition musicale n'existe que comme partie d'une œuvre dans laquelle l'opus prend sa place historique et qualitative, et pourtant, ce n'est que lors du concert qu'elle existe vraiment. Cependant, la partition définit les limites et le caractère qui s'imposent aux musiciens, qui ne peuvent jouer n'importe quoi : il y a une vérité du texte musical qui interdit de jouer, comme l'on dit faux, qu'il s'agisse de trahir l'écriture des notes, leur valeur, leur hauteur, la dynamique ou le sens global de la pièce à exécuter. On peut certes le transposer, voire le transformer, mais on doit pouvoir en reconnaître la forme. Un impossible et un inacceptable définissent les frontières et les contraintes nécessaires au respect et au maintien de l'existence de l'œuvre dans son identité, son style et sa spécificité : on ne peut jouer ni chanter n'importe quoi, n'importe où, ni n'importe comment, tant du moins que l'on prétend restituer le sens dont la partition est porteuse ; le son propre et le son juste, le respect du tempo et de la mélodie, l'équilibre de l'harmonie et les modulations des nuances, s'imposent aux musiciens dans l'exécution de l'œuvre et se trouvent actualisés dans un environnement qui les soutient et les valorise ou, au contraire, les maltraite et les déforme. Mais, dans le jeu, une marge demeure disponible qui va caractériser un interprète ou une interprétation et de multiples versions de la même œuvre peuvent coexister, même si, à un moment donné de la culture, telle ou telle s'imposera comme une référence, la lecture la plus riche et la plus féconde : la conduite d'un chef, la couleur d'un orchestre, le grain d'une voix, la singularité de l'incarnation d'un rôle ou le jeu d'un instrumentiste s'inscrivent ainsi dans un contexte qui leur permet d'émerger, de faire sens et de prendre valeur. L'écriture opératique construit ainsi dans la partition l'espace potentiel mais déterminé des interprétations possibles, mais chaque représentation donne à voir et à entendre la version inouïe et singulière d'une interprétation originale qui lui donne vie et sens. C'est la raison pour laquelle, pour le moment du moins, le spectacle vivant demeure toujours porteur de sens et de vie, car le sens s'y incarne dans la forme, et la structure prend corps.

Observation 23-

« La Tosca » de M. Callas, l'« Elvire » d'E. Schwartzkopf, le « Boris Godounov » de F. Chaliapine, le « Wotan » de H. Hotter, le « Don Giovanni » de C. Siepi, le « Ring » de Boulez, sont des interprétations qui font référence au point d'avoir marqué à jamais et transformé la lecture et les possibilités d'appropriation des œuvres. Ainsi, l'incarnation de l'interprétation et son style redéfinissent en partie le sens de l'œuvre et ouvrent de nouvelles perspectives. Il n'empêche, le véritable artiste reprend un rôle ou une partition toujours à sa manière. On sait les catastrophes engendrées par les psychanalystes dogmatiquement procédurés ou devenus de clones de leur maître et ayant renoncé à la liberté du jeu potentiel d'une transitionnalité possible.

Car la théorie psychanalytique ainsi que ses concepts et modèles fondateurs, ne trouvent leur vérité que dans l'interprétation singulière qu'en donne et propose dans son style propre l'analyste engagé dans la dynamique du transfert avec un patient ou un groupe singulier et dans un dispositif adéquat. Mais l'interprétation permet de penser la complémentarité entre élaboration dans le lien clinique et construction et validation de la théorie. La relance interprétative de la parole vérifie sa valeur de vérité dans une dynamique de transformation économique et dynamique que la théorie permet d'identifier et de contenir. Ainsi se trouvent pensables l'articulation, le nouage et le tissage entre le surgissement toujours inédit de l'inconscient dans le lien et la modélisation rationnelle des processus et des configurations qui dynamisent et structurent la vie psychique. C'est dans cette perspective que l'exploration et l'importation des nouvelles conceptions du temps, de l'espace, de la matière, de l'énergie et du réel et ce qu'elles mettent en œuvre de nouvelles hypothèses et modèles de la causalité, du déterminisme, du hasard, de la probabilité et de l'indétermination, peuvent sans doute permettre d'accorder à la psychanalyse le statut d'une scientificité redéfinie dans le cadre général d'une théorie de l'interprétation. Mais c'est de, par et pour la clinique et les sujets en souffrance, que la théorie trouve sens et légitimité.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham N. Torok M., (1978), *L'écorce et le noyau*, Paris, Aubier-Flammarion.
- Anzieu D., (1959,1975, 1988), *L'auto-analyse de Freud, I et II*, Paris, PUF.
- Anzieu D., (1978), *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.
- Anzieu D., (1985), *Le Moi-peau*, Paris, Dunod.
- Anzieu D., (2000), *Psychanalyser*, Paris, Dunod.
- Assoun P. L., (1980), *Freud et Nietzsche*, Paris, PUF.
- Assoun P.L., (1984), *L'entendement Freudien, Logos et Anankè*, Paris, N.R.F. Editions Gallimard.
- Aulagnier P., (1975), *La violence de l'interprétation, du pictogramme à l'énoncé*, Paris.
- Aulagnier P., (1979), *Les destins du plaisir- aliénation, amour, passion*, Paris, PUF.

- Bachelard G., (1960), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- Balmory M., (2005), *Le moine et la psychanalyste*, Paris, Albin-Michel.
- Beauvois J. L., (2005), *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social, Petit traité des grandes illusions*, Grenoble, PUG.
- Bion W. R., (1961), *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- Bion W. R., (1962), *Aux sources de l'expérience*, Paris, PUF, 1979.
- : (1970) *L'attention et l'interprétation*, Paris, Payot, 1974.
- Bourdieu P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu P., (1980), *Le sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Bourdieu P., (1997), *Méditations pascaliennes. Eléments pour une philosophie négative*, Paris, Seuil.
- Bourdieu P., (2001), *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir.
- Canguilhem G., (1967), *La connaissance de la vie*, Paris, Vrin.
- Castel R., (1973-1976), *Le psychanalyste*, Paris, 10/18.
- Castel R., (1976), *L'ordre psychiatrique*, Paris, Editions de Minuit.
- Castel R. Castel, F. Lovell, A., (1979), *La société psychiatrique avancée. Le modèle américain*, Paris, Grasset.
- Charpak G., Broch H., (2003), *Devenez sorciers, devenez savants*, Paris, Odile Jacob Poche.
- Chasseguet-Smirgel J., (1971), *Pour une psychanalyse de l'art et de la créativité*, Paris, Payot.
- Chasseguet-Smirgel J., (1975), *L'Idéal du Moi, Etude psychanalytique sur la maladie d'idéalité*, Paris, Tchou.
- Clavreul J., (1978), *L'ordre médical*, Paris, Seuil.
- Connexions, (1983), n°40, *Psychologie et psychanalyse*. Toulouse. ERES.
- Connexions, (1984), n°44, *Psychanalyse et sciences sociales*. Toulouse. ERES.
- Connexions, (2006), n° 85, *Clinique entre théorie et pratique*. Toulouse. ERES.
- Costes A., (2003), *Lacan : Le fourvoiement linguistique. La métaphore introuvable*, Paris, PUF.
- Cournut J., (1997), *Epître aux œdipiens*, Paris, PUF.
- Dayan M., (1985), *Inconscient et réalité*, Paris, PUF.
- De Mijolla A. et al., (2002), *Dictionnaire international de la psychanalyse*, Paris, Calmann-Lévy.
- De Mijolla A. et De Mijolla - Mellor S., et alii., (1996), *Psychanalyse, Fondamental*, Paris, PUF.
- De Mijolla - Mellor S., (1992), *Le plaisir de pensée*, Paris, PUF.
- Denis P., (1997), *Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion*, Paris, PUF.
- Denis P., (2010), *Rives et dérives du contre-transfert*, Paris, PUF.
- Deschamps D., (2004), *L'engagement du thérapeute. Une approche psychanalytique du trauma*, Ramonville Saint-Agne, ERES.

- Devereux G., (1972), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion, trad. 1972.
- Devereux G., (1970), *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, trad. 1973.
- Devereux G., (1967), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, trad. 1980.
- Diet E., (1972), *Nietzsche et les métamorphoses du divin*, Paris, Cerf.
- Diet E., (1996), « Le Thanatophore » dans *Souffrances psychiques et pathologie des liens institutionnels* (dir.pub. R. KAES), *Inconscient et Culture*, Paris, Dunod.
- Diet E., (2001), « Paradoxalités dans la formation et souffrance de l'identité professionnelle », *Connexions*, n° 75, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2004), « Objectivation psychologique et perversion pédagogique », *Connexions*, n° 81, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2005), « Enseignants en souffrance » dans *Subjectivité et travail*, *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XI, n°24, Paris, ESKA.
- Diet E., (2006), « Perspectives complémentaristes sur le paradigme psychanalytique » dans *Clinique entre théorie et pratique*. *Connexions*, N° 85, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2009), « Perversion hypermoderne, mutations dans le social-historique et crise de la Subjectivation », in *Psychanalyse et politique*, Sous la direction de M. L. Dimon, Paris, L'harmattan.
- Diet E., (2011), « Mondes superposés, incorporats culturels et transmission », dans G. Gaillard, P. Mercader, J. M. Talpin (dir .pub.), *La partialité comme atout dans les sciences humaines*. Paris. In Press.
- Diet E., (2011), « Interpréter, connaître. Réflexions sur le statut épistémologique de la psychanalyse », Dans *Psychanalyse et empathie*. Dimon M.L. (sous la direction de), *Psychanalyse et civilisations*. Paris. L'Harmattan.
- Diet E., (2014), « Du groupe au divan : polyphonie de la clinique », dans *Quels fondements au travail analytique groupal ? RPPG N°62*, Toulouse, ERES.
- Diet E., (2014), « Incertitudes épistémologiques et travail de la subjectivité. A propos de l'exposé de J.P. Vidal », *RPPG N° 63*.
- Dolto F. : (1971), *Psychanalyse et pédiatrie*, Paris, Seuil.
- Dolto F. (1977 - 1978), *L'Évangile au risque de la psychanalyse*, T 1 et 2, Paris, Jean-Pierre Delarge - Editions universitaires
- Dolto F., (1981), *Au jeu du désir. Essais cliniques*, Paris, Seuil.
- Duez B. (2014), « Variations et invariances des dispositions psychanalytiques intérieures en fonction des dispositifs individuels et groupaux et des mutations sociétales », dans *RPPG N°62, Quels fondements au travail analytique groupal ?* Toulouse, ERES.
- Dufour D. R., (2003), *L'art de réduire les têtes, Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Paris, Denoël.
- Ferenczi S., (1908 – 1912, 1912 – 1919, 1919 - 1926, 1927 - 1933), *Œuvres complètes*, *Psychanalyse I, II, III et IV*, Paris, Payot, trad. 1968, 1970, 1974, 1982.

- Ferenczi S. (1932), *Journal clinique*, Paris, Payot, trad. 1982.
- Ferro A., (2000), *La psychanalyse comme œuvre ouverte*, Ramonville Saint-Agne, ERES, trad 2000.
- Forrester J., (1980), *Le langage aux origines de la psychanalyse*, Paris, N.R.F., Gallimard, trad.1984.
- Freud A., (1936), *Le Moi et les mécanismes de défense*, Paris, PUF, trad 1967.
- Freud S., Breuer J., (1895), *Etudes sur l'hystérie*, Paris, PUF, trad. 1956.
- Freud S., (1895), « Esquisse d'une psychologie scientifique », in *La naissance de la psychanalyse*, Paris, PUF, trad. 1956.
- Freud S., (1900), *L'interprétation des rêves*, Paris, PUF, trad. 1967.
- Freud S., (1905), *Trois essais sur la théorie sexuelle*, Paris, Gallimard, trad. 1987.
- Freud S., (1910), « Perspectives de la thérapeutique analytique », in *La technique analytique*, Paris, PUF, trad. 1953.
- Freud S., (1912 - 1913), *Totem et tabou*, Paris, Gallimard, trad. 1993.
- Freud S., (1913), « L'intérêt de la psychanalyse », in *Résultats, idées, problèmes*, Paris, PUF, trad. 1984.
- Freud S., (1915), *Métapsychologie*, Paris, Gallimard, trad. 1968.
- Freud S., (1921), « Psychologie des foules et analyse du moi » in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, trad. 1989.
- Freud S., (1925), *Sigmund Freud présenté par lui-même*, Paris, Gallimard, trad. 1984.
- Freud S., (1926), *La question de l'analyse profane*, Paris, Gallimard, trad. 1998.
- Freud S., (1927), *L'avenir d'une illusion*, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1930), *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, trad. 1971.
- Freud S., (1937), « Constructions dans l'analyse » in *Résultats, idées, problèmes*, vol. 2, Paris, PUF, trad. 1985.
- Freud S., (1939), *L'homme Moïse et la religion monothéiste - Trois essais*, Paris, Gallimard, trad. 1986.
- Freud S., (1938), *Abrégé de psychanalyse*, Paris, PUF, trad. 1967.
- Gagey J., (1975 - 1978), « La scientificité de la clinique », in *Psychanalyse à l'Université*, T 1, n°1, T2, n°5, T3, n°10, Paris, Editions Répliques.
- Gaillard G. et Di Rocco V., (2014), « Apports du travail psychanalytique groupal à la thérapie des psychoses ». Dans *RPPG N°62, Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* Toulouse. ERES.
- Gay P., (1988), *Freud, une vie*, Paris, Hachette, trad 1991.
- Gori R., (1996), *La preuve par la parole, sur la causalité en psychanalyse*, Paris, PUF.
- Granier J., (1966), *Le problème de la vérité dans la philosophie de F. Nietzsche*. Paris, Seuil.
- Granoff W., (1975), *Filiations l'avenir du complexe d'Œdipe*, Paris Les Editions de Minuit.
- Green A., (1973), *Le discours vivant. La conception psychanalytique de l'affect*, Paris, PUF.
- Green A., (1983), *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Paris, Minuit

- Green A., (1995), *La causalité psychique ; entre nature et culture*, Paris, Odile Jacob.
- Kaës R., (1980), *L'idéologie. Etudes psychanalytiques*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (1993), *Le groupe et le sujet du groupe. Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2002), *La polyphonie du rêve*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2012), *Le malêtre*, Paris, Dunod.
- Kaës R., (2014), « Métapsychologie des espaces psychiques coordonnés » dans *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ? RPPG, N°62*, Toulouse, ERES.
- Klein M., (1921-1945), *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, trad. 1967.
- Klein M., (1959-2001), *La psychanalyse des enfants*, Paris, PUF. Trad. 1959
- Lacan J. (1966), *Ecrits*, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1973), *Le séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Paris, Seuil.
- Lacan J., (1991), *Le séminaire VIII, Le transfert*, Paris, Seuil.
- Laplanche J., Pontalis J.B., (1964 - 1985), *Fantasmes originaires, fantasmes des origines, origines du fantasme*, Paris, Hachette.
- Laplanche J., Pontalis J. B., (1967-1994), *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Laplanche J. (1987), *Nouveaux fondements pour la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Laval G., (2002), *Bourreaux ordinaires, Psychanalyse du meurtre totalitaire*, Paris, PUF.
- Lebrun J. P., (1997), *Un monde sans limite, Essai pour une clinique psychanalytique du social*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Le Guen C., (1982), *Pratique de la méthode psychanalytique*, Paris, PUF.
- Leclaire S., (1968), *Psychanalyser*, Paris, Seuil.
- Leclaire S., (1971), *Démasquer le réel*, Paris, Seuil.
- Lecalire S., (1975), *On tue un enfant*, Paris, Seuil.
- Legendre P., (1985), *L'Inestimable objet de la transmission, Essai sur le principe généalogique en occident*, Paris, Fayard.
- Mac Dougall J., (1978), *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, Paris, Gallimard.
- Mac Dougall J., (1982), *Théâtres du Je*, Paris, Gallimard.
- Melman C., (2002), *Entretiens avec J - P. Lebrun, L'homme sans gravité. Jouir à tout prix*, Paris, Denoël.
- Nachin C., (2004), *La méthode psychanalytique. Evolutions et pratiques*, Paris, Armand Colin.
- Neyraut M., (1974), *Le transfert*, Paris, PUF.
- Neyraut M., (1978), *Les logiques de l'inconscient*, Paris, Hachette.
- Pontalis J. B., (1968), *Après Freud*, Paris, Gallimard.
- Puget J., (1989), « Groupe analytique et formation », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe* n° 13, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- Puget et alii., (1992), *Violence d'état et psychanalyse*. Paris. Dunod.
- Puget J. et Berenstein I. (2008), *Psychanalyse du lien*, Toulouse, ERES

- Racamier P. C., (1970 - 1973), *Le psychanalyste sans divan*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1992), *Le génie des origines, psychanalyse et psychoses*, Paris, Payot.
- Racamier P. C., (1995), *L'inceste et l'incestuel*, Paris, Les éditions du collège.
- Rand N. et Torok M., (1995), *Questions à Freud*, Paris, Les Belles Lettres/Archimbaud.
- Reik T., (1976), *Ecouter avec la troisième oreille*, Paris, EPI, trad. 1976.
- Ricoeur P., (1963), *De l'interprétation. Essai sur Freud*, Paris, Seuil.
- Rosolato G., (1969), *Essais sur le symbolique*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1978), *La relation d'inconnu*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1985), *Eléments de l'interprétation*, Paris, Gallimard.
- Rosolato G., (1987), *Le sacrifice. Repères psychanalytiques*, Paris, PUF.
- Rosolato G., (1993), *Pour une psychanalyse exploratrice dans la culture*, Paris, PUF.
- Rosolato G., (1999), *Les cinq axes de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- Rouchy J. C., (1998), *Le groupe, espace analytique*, Ramonville Saint Agne, ERES
- Rouchy J. C., Soula-Desroche M., (2004), *Institution et changement*, Ramonville Saint-Agne, ERES.
- Rouchy J. C., (2014), « Processus archaïque et psychanalyse du lien », Dans RPPG, n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?* Toulouse, ERES.
- Roudinesco E., (1993), *Jacques Lacan, Esquisse d'une vie, histoire d'un système de pensée*, Paris, Fayard.
- Roudinesco E., (1994), *Histoire de la psychanalyse en France, I, (1982-1986) et II (1986)*, Paris, Fayard.
- Roudinesco E., Plon M. (1997), *Dictionnaire de la psychanalyse*, Paris, Fayard.
- Roudinesco E. (2004), *Le patient, le thérapeute et l'Etat*, Paris, Fayard.
- Roustang F., (1976), *Un destin si funeste*, Paris, Editions de Minuit.
- RPPG, (1990), n°15, *Contre-transfert et interprétation*. Toulouse, ERES.
- RPPG, (1997), n° 28, *Groupe et individu intervention et interprétation*, Toulouse, ERES.
- RPPG, (2014), n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal*, Toulouse, ERES.
- Searles H., (1960), *L'environnement non humain*, Paris, NRF. Gallimard, trad. 1986
- Searles H., (1963), *L'effort pour rendre l'autre fou*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1977.
- Searles H., (1979), *Le contre transfert*, Paris, NRF, Gallimard, trad. 1981.
- Skinner B. F., (1969), *L'analyse expérimentale du comportement*, Bruxelles, Dessart & Mardaga, trad. 1971.
- Smirnoff V., (1978), *La psychanalyse de l'enfant*, Paris, PUF.
- Stein C., (1971), *L'enfant imaginaire*, Paris, Denoël.
- Suloway F.J., (1979), *Freud biologiste de l'esprit*, Paris, Fayard, trad. 1981.
- Tort M., (2005), *Fin du dogme paternel*, Paris, Flammarion – Aubier.
- Ullmo J., (1969), *La pensée scientifique moderne*, Paris, Flammarion.
- Valabrega J. P., (1980), *Phantasme, mythe, corps et sens. Une théorie psychanalytique de la connaissance*, Paris, Payot.

- Vidal J. P., (2007), « Les redoublements emboîtés. Le groupe de supervision comme chambre d'échos », dans *Le Divan familial*, n° 19, Rencontres entre cultures et familles, Toulouse, ERES.
- Vidal J. P., (2014), « Garder les yeux ouverts ! Point de vue heuristique concernant ce qui se donne à voir ou demande à être regardé », dans *RPPG*, n°62, *Quels fondements au travail psychanalytique groupal ?*, Toulouse, ERES.
- : (2014), « L'espace, le temps, la causalité ...tout serait-il à repenser ? », *RPPG*, n°63.
- Viderman S., (1970 - 1982), *La construction de l'espace analytique*, Paris, Gallimard.
- Viderman S., (1977), *Le céleste et le sublunaire*, Paris, PUF.
- Viderman S., (1987), *Le disséminaire*, Paris, PUF.
- Winnicott D. W., (1969), *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Paris, Payot, trad. 1969.
- Winnicott D. W., (1973), *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, trad. 1975.
- Winnicott D. W., (1986), *Conversations ordinaires*, Paris, Gallimard, trad. 1988.
- Winnicott D. W., (1987), *Lettres vives*, Paris, Gallimard, trad. 1989.
- Winnicott D. W., (1988), *La nature humaine*, Paris, Gallimard, trad. 1990.
- Wildlöcher D., (1970), *Freud et le problème du changement*, Paris, PUF.
- Zaltzman N., (1998), *De la guérison psychanalytique*, Paris, PUF.

EPILOGUE

Les organisations en souffrance dans la catastrophe contemporaine de l'anthropocène doivent, pour survivre, tisser la résilience, de la résistance à la résistance de la résilience et conjuguer, sans confondre, comme il est de mode, déconstruction et destruction, à une radicale analyse critique une volonté de transformation proactive réinstituant une rationalité humaniste pour faire obstacle aux barbaries managériales et aux billevesées digitales. Contre le formatage opératoire des procédures et des algorithmes, la débilité inculte du « wokism » et de la « cancel culture », avatars états-uniens de la « French theory », la robotisation informatique et les élucubrations désubjectivantes de l'I.A., il est temps, il est grand temps, de revenir à l'homme comme acteur, comme sujet et comme citoyen, de reposer les questions de l'origine et du sens, de l'histoire et de la rationalité, de retrouver les capacités de penser et de parler, de dialoguer et de débattre hors des certitudes paranoïaques et des bondieuseries moralisantes... Pour cela, il est essentiel que se rencontrent et se confrontent les modalités d'interventions et d'interprétations, les discours et les dispositifs qui travaillent dans leurs différences à mettre en sens et, autant qu'il est possible, transformer les symptômes et les pathologies du Malêtre actuel. C'est là le sens même de notre travail.

La gravité de la situation contemporaine peut être l'occasion de salutaires quoique bien tardives prises de conscience, et l'origine d'innovations créatrices pour faire limite à l'autolyse de notre civilisation. Le débat et le dialogue, le conflit des interprétations et les confrontations idéologiques sont, en démocratie, les pratiques et les valeurs fondatrices d'un avenir possible. Mais la levée des dénis peut aussi être à l'origine d'un nihilisme qui préfère la jouissance de la mort à l'exigence de travail qu'exige la confrontation du désir à la dure réalité.

Dans les nécessaires engagements pour lutter contre l'effondrement en cours, le débat scientifique, à condition de clairement définir la force, la pertinence et les limites de la rationalité, sans abolir la subjectivité qui anime et soutient la connaissance, est un puissant moyen de transformation de la réalité et de lutte contre la destructivité. La « disputatio » est la forme la plus aboutie du « sapere aude » des Lumières : elle implique reconnaissance et respect des différences et des altérités, mais aussi capacité dialectique et sens de la nuance et de la complexité, valorisation du collectif et de la groupalité, refus des molles compromissions comme des raideurs dogmatiques. Sans pour autant renoncer aux exigences de la vérité telle qu'elle peut s'énoncer et se vérifier, ni méconnaître que le problème est ici anthropologique, et fondamentalement, politique... Et que, comme toujours, il est ici question de l'éternel combat entre Eros et Thanatos tel qu'il s'incarne dans les sujets, les groupes, les organisations et la culture.

Emmanuel Diet

Conclusion générale

Résistance et Résilience : De l'ambiguïté à la controverse ?

Rappelons qu'à l'origine, la notion de résilience signifie « tenir bon » ; elle évoque une attitude et/ou un comportement qui résiste (M. Casevitz, 2022)¹ - quoique B. Cyrulnik (2006)^{2 3} ait souligné son rapport au mot latin « re-salire » qui signifie résilier.

En psychanalyse, la résistance fait obstacle au travail d'élaboration dans la cure analytique, altère le travail transférentiel. Elle est définie comme un symptôme afférent dans le processus du refoulement et à son corrélat, le retour du refoulé. Le transfert apparaît dès lors comme un agent de la résistance. La résistance fournit une dérivation au transfert. Dit-on pour autant qu'il y a résilience ? Non... S. Freud [1905, 1923 (2^{ème} topique)] a évoqué ses bénéfiques primaires (relativement à une satisfaction pulsionnelle) et secondaires (un renforcement du symptôme imprimant un conditionnement du sujet). Au sein des organisations et au regard de leur management, la résistance souligne donc un conditionnement opérant du sujet. La résilience évoque dès lors un reconditionnement du sujet. B. Cyrulnik évoque à cet égard son rapport à la perversion (*Infra* : Note n° 2).

Les définitions de la résilience en management font largement référence à cette exigence d'un reconditionnement opérant du sujet pour obtenir de sa part un changement ou une contribution au changement – opérant signifiant que le comportement va également produire des conséquences renforçantes, positives et négatives. Résistance oppose généralement deux points de vue opposés, par exemple un comportement jugé négativement par le sujet-manager et positivement par le sujet-managé. Relativement à l'évaluation par le sujet-manager, le sujet-managé a une récompense ou une punition ou une discrimination (Cf. La boîte de Skinner, 1930, 1957). La punition va-t-elle rendre moins probable le comportement négatif et plus probable la soumission du sujet-managé ? Pas nécessairement, puisque le sujet-managé est intelligent, stratège et procédera à la dérivation de son comportement. Est-ce une forme de résilience ? Les définitions se positionnent dans les épistémologies béhavioristes et comportementalistes.

¹ Casevitz M. (2022), « De la résistance à la résilience », *Raison présente* Vo. 2, n° 222, pp. 108-110.

² Cyrulnik B., Duval Ph. (2006), *Psychanalyse et résilience*, Odile Jacob 314 p. – B. Cyrulnik indique que la définition établie relativement au rebond n'a pas été accueillie positivement au sein des 1ers groupes de travail. La définition qui fait référence au rebond en sciences du management est obsolète. Elle n'est plus retenue par la psychanalyse, car elle maintient l'idée d'une détermination relativement à des causalités linéaires. B. Cyrulnik souligne également que le pervers est résilient pas nature. La psychanalyse se limite à évoquer des processus résilients. Management et perversion est une thématique de recherche pour l'Institut Psychanalyse & Management.

³ Soulignons que la notion de résilience a surtout été introduite par des cliniciens en psychologie clinique et en psychopathologie (M. Anaut (2006), *Psychanalyse et résilience*, pp. 77-104)

La notion de résilience est ancienne, mais sa définition est couramment fixée à partir du mot anglais « resilience » qui signifie, dans la langue de W. Shakespeare, « élasticité, ressort ». Elle signifiait « capacité à rebondir sur une surface » au XII^{ème} siècle (F. Bacon, 1625 – Trad. de *Sylva Sylvarum* par T. Berni Canani – F. Bacon s’y référait relativement à l’écho).

Il y a comme un *hiatus* en sciences du management d’avoir emprunté, traduit et consacré cette notion issue d’approches empiriques opposées au rationalisme à cette époque, liée (à cette époque) aux approches associationnistes. Mettre en perspective historique les concepts relativement à l’évolution dans les courants épistémiques (idéologiques à l’époque) est souhaitable, car cette notion de résilience revisitée fonde en management une « pseudo-science » qui anoblit les approches empiriques contemporaines, bien qu’elles ne s’en tiennent encore qu’aux apparences ..., voire de considérer que l’observation détachée de toute construction fut suffisante en science du management ... en ignorant le « caché » et les plissements de la définition des concepts. En logique inductive (*inductio*⁴ = conduire vers...), il convient de s’assurer que les mêmes remèdes proposés par les diagnostics fournissent toujours les bons résultats. Or, généralement en management, l’induction devient fautive, à tout le moins toujours incertaine, en raison de l’accommodation des comportements humains, y compris pour s’adapter face aux dysfonctionnements organisationnels et managériaux. V. Brochard (1887) écrit d’ailleurs : « L’induction rassemble plusieurs faits particuliers en une formule générale : quand on raisonne sur les ressemblances, Aristote l’avait déjà dit, on n’obtient pas une formule générale qui enveloppe les cas particuliers ». Le rationalisme, l’empirisme..., on le sait, peuvent trouver leurs limites dans une épistémologie dogmatique.

Or, par essence, le management est dogmatique s’il impose des solutions comme si elles étaient seules vraies... sans négociation approfondie au sein des organisations. La psychanalyse vient à cet égard souligner que « la vérité du sujet » n’est pas que de l’ordre métaphysique. Cela indique, au titre de la résistance, que les positions des uns ont autant de valeur que les positions des autres, sans pour autant sombrer dans le relativisme. La résilience, si l’on envisage de redéfinir ce concept, trouve sa source dans la résistance. Mais elle n’indique pas pour autant que les transformations actives dénouent les inclusions mentales structurant les invariants de transformations. La psychanalyse permet sur ce plan de questionner l’impact des mécanismes de défense. Evoquons le mécanisme de la compulsion de répétition qui conserve

⁴ L’*inductio* chez F. Bacon [l’*inductio per enumerationem simplicem, ubi non reperitur instantia contradictoria*] qui ne recherche pas le contradictoire..., reprise par J. Stuart Mill (1866) dans *Système de logique déductive et inductive*, Vol. 2, - à savoir que la recherche doit toujours traiter les hypothèses défavorables ... ce qui impose d’introduire la mesure (V. Brochard (1887). « La méthode expérimentale chez les anciens », *Revue Philosophique de la France et de l’étranger*, PuF, pp. 37-49).

et s'oppose à la transformation. La notion de résilience reste en fait très proche de celle de résistance, de persistance, de permanence... que la notion de rebond ne contredit pas, qui peut être apparentée à se défendre, à refuser la force, à surmonter (M. Casevitz, *Ibid.*, 2022). Au fond, la résistance est une catégorie de la connaissance à double face : Elle permet de conserver, de maintenir dès lors qu'elle a pour objet de se fixer sur ce but - ou de transformer, soit d'obtenir une évolution relativement une transformation recherchée. Elle est un point d'ancrage relativement à son objet et à sa fonction. La résistance est un espace transitionnel, lieu de travail et de médiation. La résilience vient souligner la transitionnalité de la résistance dans le rapport entre le « Moi » et le « Soi ». Autrement dit, elle est une caractéristique topique de la conflictualité dans le cours du processus de l'intersubjectivité contradictoire. Mais elle ne dit rien, si elle n'est pas éclairée par les apports de la psychanalyse, des transformations dans le registre de l'interactivité cognitive, et donc de la connaissance actionnable, car elle ne dit rien relativement au processus de symbolisation à l'œuvre et encore moins des transformations corrélatives à venir dans le registre de la capacité à penser par soi-même.

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J. (2022), *Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle* », Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., SAOUSSANY A. (2021), « Quels rapports constants entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 03 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial CIPMC, ENCG, Agadir, Édition I.P&M, 202 p.

HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2020), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 – ISCAE, Université de la Manouba, Tunis », Édition I.P&M, 230 p.

BONNET D., CHOQUET Isabelle (2019), « Les nouvelles dynamiques du travail ou pousse-toi de là que je m'y mette », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 13/2019, Édition académique, 170 p.

DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « LA », 1^{ère} Journée de recherche Exxelia Group, Édition I.P&M, 260 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2018), « L'éthique du « Souverain Bien ». Une relation avec l'angoisse de la mise en mouvement », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 12/2018, Édition Académique, Édition I.P&M, 156 p.

BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition Académique, I.P&M, 232 p.

BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.

BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.

BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.

BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.

BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.

BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.

BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégarion et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.

BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.

BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID. P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J., *Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle*, Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.

BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition L'Harmattan, 238 p.

BARTH I., (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse*, *Revue Economiques et Sociales* (SEES), Vol. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier) », *In Revue Economiques et Sociales* (SEES), Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'écllosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

De SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, Éditions ISEOR, 369 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

Achévé d'imprimer par AGL Imprimeur -34970 Lattes
N° d'imprimeur : – Dépôt légal : – *Imprimé en France*

I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

Le N° 14 de la revue Psychanalyse & Management propose une mise en perspective du rapport entre la résistance et la résilience relativement à leurs acceptions dans le champ du fonctionnement et du management des organisations. Cette mise en perspective souligne leur caractère ambivalent. Cette propriété dans leur rapport conduit à établir leur unité contradictoire et à contester les postures dualistes dans la recherche scientifique en management qui les opposent en les détachant l'une de l'autre pour en faire des catégories disjointes. Consécutivement, la résistance est le plus souvent traitée comme un investissement négatif du sujet qui s'oppose au changement ou aux transformations, qu'il faut vaincre pour obtenir une accommodation des comportements humains, tandis que la résilience indiquerait que le sujet s'investit positivement, quand bien-même il ne serait qu'invité à se soumettre à une emprise. Il n'en est rien. Cette perspective fait apparaître un conflit d'emprise. La résistance doit être considérée comme un espace transitionnel de travail clinique, de nature paradoxale effectivement. La résilience désigne une transformation de cet espace de travail transitionnel dès lors que dans celui-ci tous les sujets sont parvenus à équilibrer dans la dynamique de leur travail en intersubjectivité contradictoire leurs investissements respectifs contribuant à établir l'unité de ce rapport. La transformation instaure cette unité instable et paradoxale à maintenir constamment par un management approprié. Cela signifie que les sujets actifs sont parvenus au cours de ce travail, périodiquement toiletté, qui ne peut relever que d'une clinique de l'intervention, à dénouer les inclusions mentales structurant des nœuds coulants entre eux. Les articles sélectionnés pour cette publication montrent que cette transformation impose un repositionnement épistémique radical libérant l'exercice de la capacité à penser par soi-même et à être acteur, que la volonté du sujet à faire... dépendra de sa capacité à « être » et à « devenir » au travers de ses accommodations subjectives réciproques tissant la fibre intersubjective et trans-subjective transformative dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. À savoir qu'une transformation n'opère jamais dans un espace de connaissance disciplinaire à cet égard, mais transdisciplinaire, dans un cadre qui soit celui d'une réflexion éthique et épistémologique, méthodologique et praxéologique. Les contributions proposées mettent en perspective différentes approches référées à leurs dispositifs d'intervention, possiblement complémentaires au regard des conditions de leur mise en dialogue. Cette mise en perspective montre que l'approche socio-économique du travail dans les espaces transitionnels du travail clinique, éclairée par les apports de la psychanalyse en extension, permet d'articuler la transformation dans les seuls lieux de sa transduction, permettant un travail d'élaboration harmonisant.

32,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9574955-6-6

Code-barre

978-2-957495566