

# Éclairer les conditions de possibilités d'un concept. Application à la relation entre le changement et la transformation

Daniel BONNET

ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon

*Pour citer la référence*

BONNET Daniel (2024). « Éclairer les conditions de possibilité d'un concept. Application à la relation entre le changement et la transformation », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01\_2024, pp. 209-224

**Résumé :** Cet article vise à éclairer les conditions de possibilités relatives à la définition de la notion de « transformation » au regard de celle de « changement », en extension de son acception courante, pour une application en management de la conduite du changement au sein des organisations. Il est courant de considérer comme subversives certaines productions de l'esprit, les comportements et les productions en actes consécutifs. Le management des organisations fait litière de ce que ces productions et ces comportements seraient déviant. Il veut des sujets obéissants. Pourtant, il sollicite le jeu des mécanismes subversifs pour obtenir un changement transformateur.

**Mots-Clés :** Changement, Transformation, Énantologie, Hodologie, Travail de l'Énantiose.

**Abstract:** This article aims to shed light on the possible conditions of the definition of the notion of "transformation" about that of "change", in extension of its current meaning, for an application in management of change management within organizations. It is fashionable to regard certain productions of the mind, behaviors and productions in consecutive acts as subversive. The management of organizations makes a litter of what these productions and these behaviors would be deviant. He wants obedient subjects. Yet he calls upon the play of subversive mechanisms to obtain transformative change.

**Keywords:** Change, Transformation, Enantiology, Hodology, Work on Enantiosis.

**Introduction :** La section introductive amène la problématisation du sujet de la recherche. Les approches courantes, théoriques, méthodologiques, considérées dans leur champ épistémique, référencées pour la conduite du changement en management des organisations ne sont pas désuètes ni obsolètes car elles sont très largement mobilisées par les chercheurs et par les acteurs au sein des organisations. Elles sont efficaces pour des contextualisations spécifiées par le chercheur auxquels l'usage doit se référer. Elles font par ailleurs l'objet d'une catégorisation en épistémologie historique, relativement à leur objet ou à leur champ d'application, spécifiquement pour le management des organisations.

Leur développement butte cependant sur une difficulté que nous définissons comme une servitude épistémologique (*problématique antécédente*). Si le chercheur questionne et fait progresser leur qualité fonctionnelle par accumulation de connaissances, il investit encore assez mal la connaissance de leur qualité à transformer. Ce questionnement butte en particulier sur un biais cognitif postulant de la synonymie du changement et de la transformation. Les théories de la conduite du changement, dénommées aussi théories du changement, sont caractérisées par leur classement dans des types de changements. Elles visent à modéliser une intervention. L'une d'elle emblématique est la théorie de K. Lewin. Dans la catégorie du changement transformateur, le changement est assimilé à une transformation, ce qui conduit à attribuer aux concepts une commutativité sémantique, entretenue d'ailleurs par leur synonyme dans les dictionnaires. La théorisation de la transformation butte sur la servitude aux théories du changement. La notion de « concept » s'origine dans le latin « *conceptus* », qui signifie « action de contenir, de recevoir », elle-même issue de « *concipere* » (concevoir). La servitude conduit à s'interdire la découverte des conditions de possibilités du concept de « transformation », généralement répertorié dans la classe du changement radical.

L'article explore la notion de « transformation de la condition intelligible » (*problématique subséquente*), pour une application dans le champ de la conduite du changement stratégique et

organisationnel. La mise en perspective vise à comprendre et à expliciter la relation et le lien entre la transformation et le changement. Nous posons en première approximation qu'elle caractérise une relation de subversion si, comme c'est le cas le plus courant, elle envisage une transformation du sujet pour obtenir un changement assigné au désir de l'autre, désignant le porteur du projet de changement, qui est lui-même affecté par le manque dans l'autre, celui ou ceux à qui il s'adresse. Celui-là même qui s'autorise en sa qualité de porteur d'un projet de changement et au titre de son autorité, envisage-t-il sa propre transformation, elle-même assignée au désir de « ses sujets » ? Cela contribuerait bien à élucider les problèmes de résistance au changement comme on dit couramment. La problématique (*supra*) met en perspective une question pratique : Qu'est-ce qui soutient ou se refuse au désir de l'autre, caractéristique d'un pacte, qui autorise ou résiste à la transformation ?

Aussi, l'idée de la recherche a pour objet de procéder à une investigation en extension de son acception courante sur la *question de la possibilité d'un concept* (Sallaberry (2015 : 220), relativement à l'acception qui le pose dans les théories représentationnelles. Sallaberry (*Ibid.*) se réfère aux travaux de Lefebvre (1980 : 15) : il précise : *simultanément le concept élucide et ses conditions immédiates et ses antécédents lointains. Cette double capacité rétrospective et prospective lui est essentielle. Tout concept condense une genèse qu'il implique. Un concept doit donc rassembler les notions qui l'ont précédé, rassembler aussi leur sens, et ouvrir des perspectives de modélisation.* Le concept doit être suffisamment fluide pour traverser les disciplines d'une part, pour tenir compte des rapports entre le dedans et le dehors, l'inconscient et le conscient, la présence et l'absence (Sallaberry, 2015 : 221) d'autre part.

Le champ d'application et le management et le fonctionnement des organisations. Le champ d'investigation est au croisement de la Psychanalyse et du Management. Dans ce champ, la problématique singulière questionne la conversion topique paradoxale – topique parce que précisément elle se rapporte à la connaissance des lois de la relation. Consécutivement nous posons la question de recherche suivante et deux hypothèses :

« QR » > La servitude épistémologique caractérise-t-elle une subversion inconsciente ?

« H1 » > Le changement est une subversion de la transformation

« H2 » > La transformation a son propre espace d'efficience

Le terrain de recherche est un Consortium de coopératives agricoles.

L'article présente en première partie le cadre de référence de la recherche. Le terrain de recherche est préalablement contextualisé. L'analyse de la situation de changement à transformer est présentée en seconde partie. La troisième partie discute les résultats de la recherche.

## **1\_Le cadre de référence de la recherche : Mise en perspective du projet de subversion**

LE TERRAIN DE LA RECHERCHE est un Consortium de treize coopératives agricoles regroupant des producteurs de fruits et légumes frais et transformés dans le sud de la France. Pour ce qui concerne l'économie du secteur d'activité, la survenue de la crise économique et financière à l'automne 2008 a conduit les dirigeants à questionner de nouveau l'opportunité et la faisabilité de la fusion des coopératives. L'intervention est sollicitée dans le cadre d'un appel d'offre pour la réalisation duquel chaque coopérative était invitée à proposer un cabinet de conseil. La recherche est longitudinale, réalisée sur la période 2009-2011, prolongée jusqu'en 2013. Le dispositif proposé est celui d'une recherche-intervention. La demande d'intervention et le contexte conduisent à positionner l'intervention dans le cadre de l'évaluation par les acteurs eux-mêmes de l'expérience subjective de leur vécu groupal (intersubjectif), de-sorte-à-ce qu'ils parviennent à exprimer ce qui expliquerait une défaillance historique de l'intentionnalité. En première approximation, le positionnement est envisagé dans le registre de la conscience phénoménale. L'investigation fera rapidement apparaître que ce qui se joue relève de phénomènes mentaux non intentionnels, et ce dès l'audition devant le Comité de Pilotage de la mission.

Les conditions de la soumission ont marqué la décision et ont confirmé le positionnement envisagé. Lors de l'audition devant les dirigeants du Consortium (présidents et directeurs des coopératives), le

directeur général de l'Union des Coopératives indique : « *Monsieur nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». Dès lors, l'intervenant fait le choix de ne pas présenter sa proposition. Il réunit les dirigeants en cercle et les laisse parler librement entre eux durant près de trois heures. Il n'intervient pas. Vers 17 Heures, tandis que l'intervenant n'avait été qu'un observateur, le directeur de l'une des coopératives déclare : « *Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions jamais à nous dire* ». Il ne restait plus qu'à attendre la décision. La proposition se démarquait nettement. Cependant, il est signifié à l'intervenant qu'il devra « être un coffre-fort ».

Les investigations sont réalisées en contexte de crise profonde (perte de chiffres d'affaires pour les producteurs pouvant atteindre jusqu'à 50 % sur la période. À la sortie de la crise, les cours du marché se stabilisent au plus bas puis opèrent un léger redressement. Ce niveau est celui du gap de compétitivité avec la production espagnole, estimé à 0,30 €/Kg (référence du produit = pêches-nectarines). Les dirigeants et les producteurs sont conscients depuis de longues années qu'il y a lieu d'envisager la fusion des coopératives. Mais ainsi que l'exprime le directeur général de l'Union des Coopératives, laquelle ne regroupe que neuf coopératives, « *nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines* ».

Durant le cours de la mission, nous avons notamment observé : Une défaillance d'évaluation de la réalité de la situation, le renforcement des comportements agressifs et de repli sur soi, la disqualification des dirigeants présumés responsables, la contestation virulente de la politique commerciale au sein de l'Union des Coopératives, tant par les coopératives membres de l'union que par les coopératives indépendantes, de la désespérance, une prédisposition à la fuite, une forte hyperesthésie à la rumeur, le dénigrement du chercheur, l'effondrement des institutions de la gouvernance dans l'une des coopératives (mise en procédure de sauvegarde), puis d'une seconde (mise en redressement judiciaire), le renversement et la prise de pouvoir de la faction rivale au sein d'une autre coopérative... D'une façon générale, les acteurs collectifs apparaissent enfermés dans une réalité qui est celle à laquelle ils croient. Les boucs émissaires sont le marché, la grande distribution, l'Europe, et dans le cadre de l'Union des Coopératives plus particulièrement la concurrence et les rivalités entre les commerciaux. Le diagnostic confirme que les coopératives ont évolué durant plusieurs décennies dans l'abîme de l'enlisement concurrentiel en raison de leurs rivalités locales.

LE DESIGN DE LA RECHERCHE est positionné dans le cadre fondamental de la Théorie Socio-Économique des Organisations et de l'approche qualimétrique (Savall H. et Zardet V., 1995a, 1995b, 2004). Le cadre épistémologique est donc celui du Constructivisme Générique (encadré n° 1).

**Encadré n° 1 : 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 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, 1995b : 499 ; 2004 : 21).

**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, 1995b : 495 ; 2004 : 387), dans son articulation aux deux autres principes.

Ce cadre permettait d'envisager le diagnostic dans l'emprise des conjonctions d'opposés en conjonction constantes. Celui-ci a été envisagé dans deux registres au regard de la contextualité : Le registre des conjonctions d'opposés entre la rivalité et la coopération (registre de la compatibilité et de l'incompatibilité des facteurs humains) et le registre de la relation entre le dedans et le dehors du

point de vue de chaque coopérative, dès lors que la fusion engendre une transformation d'espace, à savoir une intégration du dehors dans le dedans, ressentie comme une menace pour l'intégrité et l'identité groupale au sein de chaque coopérative. Pour les investigations, le protocole de la recherche a adjoint un noyau périphérique consolidant le développement de l'approche clinique dans différents champs disciplinaires à mobiliser, notamment la psychanalyse et ses champs connexes, permettant de réaliser les médiations théoriques (Chazal, 2004). Le noyau périphérique a été construit en mobilisant deux incorporats méthodologiques (encadré n° 2 et n° 3) visant à contenir le travail des acteurs dans le registre de la transformation de la relation d'objet dans le champ d'efficience lui-même en transformation.

La relation d'objet est ici envisagée dans le registre des conjonctions d'opposés régissant les fragmentations de la coopération ayant contribué à installer une structure psychique groupale que nous avons qualifié d'énantiologique. Cette structure caractérise une « position » au sens de M. Klein (1928) assez courante dans les environnements de concurrence, de rivalité, d'agressivité et d'exposition à la violence du marché, mais très peu étudiée en management, tant le point de vue est celui de la normalité économique, sociale et sociétale de cette situation. Or, cette situation n'est pas du tout normale, dès lors que tous les acteurs (collaborateurs, fournisseurs, clients...) sont appelés à coopérer. Dans le contexte du Consortium, elle apparaît comme pathologique, car elle soutient un groupement des mécanismes de défenses, tant sur le marché l'objet du désir est constamment perdu. Cela entraîne que les acteurs sont toujours en fuite devant la réalité, ce qui révèle que la concurrence n'est pas du tout le mode de gestion adéquate du marché. Il a entraîné au fil des décennies que les coopératives se trouvent dans une situation d'enlisement concurrentiel au motif qu'elles ne se seraient pas adaptées. Or tôt ou tard, il apparaît qu'elles se sont bien adaptées, mais que le marché ne reconnaît pas cette adaptation pour des raisons mercantiles le plus souvent, cupides, vénales... infligées par les oligopoles de la grande distribution en quête d'un pouvoir de marché. Au sein du Consortium, la situation n'est pas celle du déni de réalité (externe), mais du déni de réalité intérieure (groupale) si les acteurs sont en lutte les uns contre les autres pour ne pas laisser mourir leurs organisations, ni dépérir eux-mêmes, en raison d'un combat qui n'est pas le leur. C'est fondamentalement que le statut de l'autre n'est pas reconnu, accessoirement pour les seuls « premiers de cordées ». La lutte concurrentielle marque le fait que l'autre fait toujours retour... Il s'agissait dans le cours de notre mission que cet objet sujet des clivages leur apparaisse solide si l'esprit de la coopération animent les acteurs dans l'élaboration de la stratégie au sein du Consortium, la coopération étant seule en capacité de leur permettre de passer de la relation d'objet clivée à la capacité d'utiliser l'objet en commun pour survivre. Car ils savent bien les producteurs, ce qui est à l'origine des mouvements coopératifs, que la concurrence et le libéralisme sont à la source de la destruction des communs. Il s'agit pour les acteurs de passer d'une « position » qui privilégie une relation d'objet par étayage, qui conduit à ce que chacun recherche le seul objet qui le comble, qui est cependant le même pour tous, et donc d'évaluer vers l'investissement narcissique positif de son semblable au sein du Consortium, caractéristique d'un bon usage de l'objet (Sédat, 2009). Le cadre est donc celui d'une transformation d'invariants. Dans ce cadre, nous avons envisagé différentes investigations, visant par exemple, le travail du négatif, le travail identitaire, le travail de l'hallucination... La clinique de l'intervention que nous avons expérimentée a été dénommée « travail de l'énantiose ». Elle est le support d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales au sein des organisations.

**Encadré n° 2 : À propos de l'énantiologie**

Énantiologie : L'énantiose - 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 *schize* (coupure qui élude la perception de la cause profonde par la conscience). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est

invisible, caché... Son corrélat, l'énantiomorphisme peut être considéré comme une pathologie en management, 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. À dessein, la tension adressée par le management génère de la résistance, voire de la souffrance. Dans l'ensemble de nos interventions, les situations les plus fréquentes que nous ayons rencontrées, sont des situations de résistance paradoxale. Plus l'inconscient est sollicité et actif, plus il génère un processus de dissociation de la conscience d'avec l'inconscient, qui est en fait la confrontation avec l'inconscient, lequel s'emploie par contagion psychique, et avec elle, la violence et la psychose de masse. Le mode relationnel qui s'institue entre les gens impacte la pensée et les échanges...

### Encadré n° 3 : 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 épistémologique 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'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>1 2</sup>) (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 physique quantique, de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (Besse, 2004).

Dans ce cadre qui leur était proposé, les acteurs pouvaient s'exprimer, et se voir vivre ensemble, en se projetant dans la fusion. Cette projection les conduisait à ce qu'ils se délient progressivement de leurs liens d'attachement aux coopératives de base, et se relient au travers de la transformation d'espace dans ces mêmes liens déplacés. Les coopératives actuelles sont elles-mêmes issues de fusions anciennes de coopératives de villages en concurrence locale. Le diagnostic confirmait l'opportunité et la faisabilité de la fusion. Dans ce cadre, les acteurs coopéraient à l'élaboration du projet coopératif de la fusion. La conversion des Coûts-Performances Cachés permettait de restaurer la compétitivité, bien au de-là du gap de compétitivité. Les Coûts-Performances Cachés, consécutifs du seul déficit de la stratégie, étaient évalués 0,43 €/kg pour un prix de revient moyen aux producteurs de 0,80 €/kg, dont 0,17 €/kg étaient convertis par la fusion et le solde dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan d'action mobile destiné à soutenir la mise en œuvre continue du processus de la transformation.

## 2\_ La transformation à l'aune de la servitude épistémologique

Que ce soit sur le plan scientifique ou sur le plan praxéologique, la connaissance de la « transformation » questionne celle des lois de la relation dans la substruction de son cours et plus exactement du lien entre les variables identifiées de son processus opératoire. Rien n'est donné a priori, y compris par la connaissance scientifique. Le management est encore très loin de disposer d'un corpus de connaissance équivalent à celui de la médecine (Savall H., Fièrè D., 2014).

Pour piloter la transformation, dans le champ de la transformation stratégique et organisationnelle, il s'agit de tenir pour plausible tel ou tel jeu de variables. La démarche clinique impose une diversité

<sup>1</sup> 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](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>2</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

d'examens explorant diverses conjectures. Dans le cadre de l'approche qualimétrique, le tableau clinique est dressé par le corps d'hypothèses. L'*epoché* ne remet aucunement en cause la légitimité d'un questionnement posé sur les transformations d'invariants que le chercheur met à l'épreuve dans le cours du travail de l'énantiose. Seul importe le travail accompli par les acteurs. La « bonne raison » est celle sur laquelle ceux-ci parviennent à tisser les conventions de leur collaboration sur l'objet de leur examen, en l'espèce l'opportunité et la faisabilité de la fusion au sein du Consortium. La posture du chercheur impose de considérer l'équipollence<sup>3</sup> des opinions des acteurs, qui dans l'échange se jettent à la figure, avec courtoisie, les mêmes arguments en se les opposants. Chacun considère par exemple que le mariage n'est pas possible, parce que la qualité de la production de l'autre est moins bonne et que cela va entraîner un effondrement des prix du marché. Consécutivement à ce débat au cours d'une session de travail, une délégation d'administrateurs d'une coopérative (F9) se transportera dans une coopérative concurrente (F8), pour conclure que finalement, la qualité de la production qui leur est présentée est meilleure (Bonnet D., 2016). Paradoxalement, les commerciaux de cette coopérative réalisaient des opérations commerciales entre ces deux coopératives pour compléter des commandes. Ou encore, à dessein, au cours de la mission, un administrateur au sein de l'une des coopératives est parvenu à renverser le président favorable à la fusion, soutenu par une majorité des membres du conseil d'administration, et à obtenir la démission du directeur général (encadré n° 4). Il mettait sens-dessus-dessous le travail accompli, changeant le Bien en Mal. Il bénéficiait du ralliement du directeur commercial qui a retourné sa veste. Dans ce cas d'espèce, le changement apparaît comme une subversion de la transformation. Il la corrompt. Cette subversion peut échapper à l'observation du changement social, et que chemin faisant, le changement social ne s'opère pas (Boudon, 1984) ou relève de l'illusion groupale (Anzieu, 1975). Pour le chercheur, utiliser des mots flous au motif qu'il se ferait mieux comprendre, plutôt que de faire travailler les acteurs sur les significances interactionnelles, c'est inviter les acteurs à continuer de faire tout de travers.

Le travail de l'énantiose, qui précisément consiste, en outre, à effectuer ce travail, fait travailler le groupe sur la réversibilité de la transformation. La transduction du phénomène de la transformation n'est jamais pure. Elle conserve les apories de sa succession. Elle est transductive en phase ondulante et oscillante qui trace son cheminement en tension sur celui-ci, tout en maintenant une diversité autour de cette tendance. Une loi de composition n'est qu'une abstraction, mais son élaboration n'est elle-même jamais pure, ne serait-ce que chaque coopérative, et en son sein des membres, ne sont pas jamais au même palier d'avancement (équipollence). Le changement apparaît comme une subversion de la transformation. Il n'y a pas de transformation sans sa propre subversion par elle-même.

**Encadré n° 4 : Extrait de l'entretien avec un administrateur-gérant (Coop. F8)**

La Coopérative F8 a été membre fondateur de l'Union des Coopératives, adhérente jusqu'en 1995. Cet administrateur a été fortement impliqué dans la décision de quitter l'Union des Coopératives, pour quelques années plus tard constituer une joint-venture commerciale avec une autre coopérative qui elle était indépendante, dont il est le gérant.

*« Si je devais avoir un apriori, je dirais qu'il serait négatif par rapport à votre mission. C'est la 3° ou 4° fois que je participe à ce genre de chose. Je ne comprends pas bien comment on peut encore se poser ce genre de question. Je ne vois pas comment on ne peut pas aller vers un regroupement des moyens commerciaux... c'est paradoxal d'avoir encore à se poser la question de ce regroupement. Je pense que passer par ce genre d'étude va freiner. Il fallait déjà faire cela dès cette année. Il y a déjà un constat qui a été fait. Les interlocuteurs (de l'Union des coopératives) ne sont pas les bons. Ce n'est pas un projet qui doit se débattre avec XX (président de l'Union) et YY (directeur général de l'Union). Ce sont les présidents des coopératives qui doivent en débattre. F8 n'est pas assez gros et n'est pas capable de défendre ses engagements. L'étude que vous allez faire, je m'en fou. On est dans une coopérative qui a cette démarche, et je n'ai aucun apriori. A un moment donné, il vaut mieux un petit chez soi, et ce n'est peut-être pas adapté ».*

**Extrait de l'entretien avec un directeur commercial (F8)**

<sup>3</sup> Cette notion est ici préférée à celle d'équivalence, car il s'agit d'utiliser le mot juste et non flou. L'équipollence exprime une relation d'équivalence, non consécutive de la symétrie des propriétés des polarités potentialisées et activées, mais précisément de la complémentarité de leurs contraires (au sens de quelque chose qui s'écarte de la symétrie et qui permet la transformation). Deux propriétés équivalentes ne permettent pas à la transformation de s'opérer. Elles ne se potentialise pas si elles sont équivalentes, ni ne s'activent. Il est donc erroné d'utiliser un mot flou.

Il y a toujours eu un sentiment de supériorité ou d'infériorité de l'une par rapport à l'autre. Parfois, il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant. Je suis persuadé que ça peut être surmonté avec des hommes nouveaux qui contribuent à effacer l'histoire... Je pense que l'on doit avoir tous les commerciaux dans un même bureau avec la même facturation, que la fusion des Organisations de Producteurs doit être accompagnée d'une restructuration industrielle.

## 2.1 \_LE CHANGEMENT EST UNE SUBVERSION DE LA TRANSFORMATION

La subversion ne s'entend pas ici au sens péjoratif qui fait peur et empêche les conversions possibles. Cela ne relève pas spécifiquement de l'ignorance, mais de l'usage ignorant des mots. Cette perception relève d'une représentation négative dans le registre de la conscience phénoménale. Mais elle peut s'étayer sur la perversion (*supra*) dès lors que le travail du négatif est à l'œuvre.

La subversion est le passage par l'expérience émotionnelle permettant qu'une transformation s'engage à la tangente d'une « position » clivée de la relation d'objet à une « position « raccordée », qui autorise la transformation majorante (Piaget, 1968, 1990) et qui peut se renverser en son contraire (*supra*). Une transformation est toujours une conjonction constante de conjonctions d'opposés. Bion (1982 : 82) indique que la transformation lie précisément ces conjonctions au moyen du terme de « transformation ». La transformation désigne donc les conditions de possibilités de son propre concept, qui n'est pas commutable avec le concept du changement. C'est ce qui permet de rechercher la signification (Bion, *Ibid* : 82 ; Bonnet D., 2012a), car la représentation reçoit toujours sa signification de l'état émotionnel.

L'articulation dans le champ Psychanalyse & Management impose de rechercher une compatibilité dans le pont des spécificités épistémologiques propres à chaque cadre épistémologique disciplinaire. C'est ce qui a été recherché, dans le cadre de l'épistémologie du Constructivisme Générique, au travers des conditions de possibilités permises par les incorporats de l'énantiologie et de l'hodologie.

Il ressort que le changement repose sur une substruction qui est son infrastructure opératoire, à savoir la transformation. Celle-ci se distingue franchement du processus de la conduite du changement, dont la connaissance butte elle-même sur la servitude épistémologique et au-delà praxéologique. Il se pose la question de comment la mieux connaître.

La transformation se produit au seuil de la réalité perceptible. Elle est d'ailleurs en cours, voire achevée, lorsqu'elle surgit à la perception. On n'y voit donc rien, si on n'a pas les bonnes lunettes, ni les mots justes d'ailleurs. Car en l'espèce, seuls les mots peuvent permettre de voir et de dire. Elle est l'activité au sein de l'infrastructure du fonctionnement et du management de l'organisation. Elle est antérieure au changement, ainsi que son commencement<sup>4</sup> et le changement apparaît dans le cours de la construction opératoire, non du changement lui-même, mais de son processus opératoire qui la fait advenir elle-même. La transformation fonde le changement. Le changement est une subversion de la transformation.

Sur le plan méthodologique, s'agissant d'une transformation d'invariants, il est assez délicat, voire irréaliste, d'envisager la recherche dans le cadre d'une méthodologie hypothético-déductive qui l'appréhenderait à partir de principes universels, sous le couvert d'une herméneutique. Mais il n'est pas impossible, ni interdit de l'envisager à partir de l'observation. Dans le niveau d'échelle des structures de la connaissance, infra-micro-méso-macro, elle d'ordre infralogique. Le niveau infralogique est un champ de la connaissance, transversal et intégral plutôt que global (donc transdisciplinaire), qui se caractérise par ses propres structures. Par définition la connaissance se réfère à des abstractions qui en proposent des représentations cognitives. La connaissance de la transformation dans le registre cognitif est cependant d'un niveau d'ordre logique discontinue puisqu'il s'agit d'une abstraction, tandis que dans le registre opératoire (concret) elle est une fonction continue, quand bien-même elle opère avec des périodes. Elle a donc son propre espace d'efficience. Les états de la transformation sont modulés, variables, notamment métastables, perturbés, ondulants,

<sup>4</sup> Le commencement n'est pas ici celui de la relation au sujet, ni la relation du sujet à son objet, car cette relation impose son emprise épistémique qui peut conduire à assigner le chercheur à la servitude épistémologique. Il est celui de la relation de la transformation au changement qui lui est fondationnelle, qu'il faut cerner à partir de la relation du changement à la transformation.

oscillants, fluctuants, réversibles, chaotiques. Mais il suffit d'éclairer le phénomène périodique des équilibres d'états à maintenir en transformation majorante pour qualifier le comportement générique à projeter lors du pilotage de la transformation.

Dès lors, ce donné impose que la transformation ait son propre courant de théorisation, distincte de celle du changement, relativement à son espace, incluant le « dehors » « dedans », mais également relativement à son objet. Sur cette base, notre recherche, de type expérimental, a conduit à l'élaboration de ses propres incorporats, l'inscrivant en extension dans un cadre épistémologique compatible avec son objet. En extension du cadre théorique et méthodologique validé, la recherche a fourni un cadre clinique proposant un dispositif de pilotage de la transformation pour des transformations organisationnelles et stratégiques. Une dizaine de missions ont été réalisées, dont celle qui étaye l'argument consécutif aux travaux au sein d'un Consortium de Coopératives Agricoles.

La subversion dont il s'agit est aussi celle du désir (Lacan, 1966), particulièrement dans les situations où il est empêché, qui engendre la subversion du sujet, ou plus exactement à laquelle le sujet se trouve inconsciemment exposé, qu'il y consente ou pas, tel que ce qui subsiste à la tangente de la conjonction constante, subsiste à la division du sujet et aux clivages de la relation d'objet. Mais la subversion ne détruit jamais rien. Elle laisse une trace pour toujours. (Cf. apories, *supra*) Au sein du Consortium, ces clivages dans la substruction font obstacles à la fusion et maintiennent les frontières propres aux groupes d'appartenance. C'est cette division que la concurrence met en jeu et dont elle se joue. Une transformation ne peut pas s'amorcer sans un écart engendré par les conjonctions d'opposés, que nous appelons écart énantologique. C'est d'ailleurs la coupure à partir de laquelle se construit l'individu et au de-là ce qui s'institue, ce qui l'institue. Cependant, dans la transformation, il reste toujours un résidu (encadré n° 5). La servitude épistémologique est caractéristique de la butée du transfert (*Ibid.* encadré n° 5 et encadré n° 4).

**Encadré n° 5 : Extrait de l'interview du nouveau 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.

## 2.2 LA TRANSFORMATION A L'EPREUVE DE LA BUTEE DU TRANSFERT

Cette situation caractérise une « position » clivée de la relation d'objet qui opère en raison de la perméabilité des relations transférentielles au sein de groupe. Les membres d'un groupe d'appartenance s'adosent les uns aux autres au travers des mécanismes de défenses tissant les alliances inconscientes et les pactes dénégatifs organisant le déni en commun dans la topique du lien intersubjectif (Kaës, 2009 : 47). Dans le corps d'hypothèses, le niveau logique évalué est celui des métacadres sociaux, en raison du fonctionnement du groupe à partir d'un vécu régressif qui active les « métadéfenses » (Jaques, 1955, 1965). Le niveau « méta » enveloppe les niveaux logiques « infra, méso- macro ». C'est le niveau logique de définition de l'espace hodologique (Bonnet D., 2014, 2019a).

Quelque chose de l'ordre du transfert est à l'œuvre au sein des groupes dont le fonctionnement est fortement impressionné par les impulsions émotionnelles de ses membres qui vient caractériser la buttée au retour du refoulé et de l'impensé. Ce quelque chose limite le travail d'élaboration au sein du groupe d'appartenance et consécutivement limite les possibilités de transformations. Il conduit à ce qu'il ne se dit pas est ce qui pose un problème dans la division du sujet. C'est la partie cachée du non-dit, nonobstant la controverse sur ce dont rend compte le contre-transfert lorsque celui-ci s'exerce dans la relation intersubjective (cadre de la cure selon les courants psychanalytiques).

Parfois le sujet supposé savoir y cède et c'est plus généralement un problème qui n'est pas géré par aucune des postures épistémologiques courantes auxquelles le management se réfère. Dans le cours d'une recherche longitudinale, le chercheur s'y expose dans une posture d'écoute flottante et de compréhension profonde (cadre du travail de l'énantiose). Au sein du Consortium, l'amorce transférentielle est posée par le directeur général de l'Union des Coopératives lorsqu'il formule l'invite « *Monsieur nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire* ». Elle est encore soulignée par le second directeur lorsqu'il déclare « *Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions jamais à nous dire* ». Le comble est que l'intervenant n'ayant pas même présenté ni défendu la proposition d'intervention, elle fut retenue. L'enjeu était pour l'intervenant que l'intervention contribue, tant pour lui que pour les protagonistes au sein du Consortium à accéder au registre de la connaissance dans le niveau « infralogique » (*supra*, 2.1).

Dans le cours de l'intervention, l'un des points d'observation est celui de l'étayage des postures de leadership. Le fonctionnement d'une organisation est généralement fortement étayé sur la personnalité du dirigeant (cf. leadership) qui prend en charge chacun des membres. Nous avons observé ce cas tout particulièrement au sein de l'une des coopératives indépendantes (F9), qui a été membre elle aussi de l'Union des Coopératives jusqu'en 1995, et l'a quitté au motif qu'elle serait plus performante si elle était indépendante. La réalité était tout autre. Le président est brillant, très investi, omnipotent. La performance commerciale était cependant dépendante du client « XXXXX » pour plus de 40 % de son chiffre d'affaires et celle dont le niveau de sous-activité était le plus important, ainsi d'ailleurs que le niveau d'obsolescence des ressources techniques. Le président était aussi le plus réfractaire à fournir au chercheur les comptes pour l'analyse économique<sup>5</sup>.

Ce quelque chose a à voir avec le non-dit... qui trouve à se dire. Au cours de l'audition, survint dans l'échange la discussion de ce qui serait autorisé au chercheur de communiquer sur ce qu'il apprendrait au sein des coopératives. À propos de la buttée du transfert, soulignons (*supra*) à cet égard que le directeur général de la coopérative F8 relayait l'amorce transférentielle dès lors qu'il

---

<sup>5</sup> Le conseiller de gestion au Centre d'Économie Rurale a attiré son attention sur le fait que lui-même n'était pas destinataire de toutes les informations pour l'élaboration des analyses de groupe. Il m'indiquait que les comptes consolidés étaient en fait déficitaires. Ce déficit était dissimulé par la mise à la masse sous couvert de la solidarité coopérative. Finalement, pour soutenir son activité, cette coopérative a expatrié sa production en Tunisie. Cette stratégie fait apparaître cependant qu'elle génère de forts Coûts de Transaction. Nous ne l'avions pas validé en 2011 au cours de l'élaboration du projet coopératif.

Nous soulignons que le retournement en son contraire concernant le but n'est pas séparable du retournement sur la personne concernant la relation d'objet. La « motion rigide » caractérise à cet égard un comportement caractéristique de la conjonction constante du sadisme et du masochisme (Freud, 1915). Dans ces situations, le sujet recherche des boucs émissaires (encadré n° 2).

soutint la proposition convenue au sein du Comité de Pilotage que le chercheur soit un « coffre-fort ». Cet examen au cours de l'audition a orienté la mission. Dans les jours qui ont suivi la décision, le chercheur a dressé aux membres du Comité de Pilotage un texte à lire : « *La plainte de la coopérative qui n'existait pas ou le rêve coopératif voilé par la dispute d'Edipe et d'Electre* » (Bonnet D. 2012b, 2019a).

Au sein du Consortium, on pouvait observer une combinaison des trois présupposés de base (Bion, 1965). Nous avons examiné (Coop. F8) le cas de l'hypothèse de base n° 1. La relation de dépendance réciproque y est prégnante et persistante. Concernant la seconde, on peut souligner que les coopérateurs ont perdu de vue les motifs pour lesquels ils sont regroupés en coopératives. Concernant la troisième, on peut indiquer que finalement les coopérateurs se mettent en danger dès lors qu'ils se sont enlisés dans les stratégies paradoxales. Les coopératives sont devenues des proies pour la grande distribution qui fait son marché selon ses règles (c'est le client qui choisit le fournisseur, quoique que celui-ci puisse prétendre), tandis que chacune des coopératives se louangent de sa relation privilégiée avec telle ou telle enseigne. Le vécu est tout autre (encadré n° 6). Et dès lors, pour les producteurs, l'herbe peut apparaître plus verte chez le voisin. Le producteur se garde le plus souvent d'y aller paître quoiqu'il en coûte. Il sait déjà que les comptes ne seront de toute façon pas bons (encadré n° 5).

**Encadré n° 6 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème des croyances**

**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 état 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.

Dans le cours de l'intervention, il s'agit pour le chercheur que sa posture épistémologique prévienne et liquide l'amorce transférentielle, à savoir pour ce qui se rapporte au sujet de cet article, liquide la servitude épistémologique. Il est alors disponible pour observer le tissage des relations intersubjectives dans le cours du travail de l'énantiose. Le travail de l'énantiose est une contribution à la libération du sujet. L'intervention s'arrêtait lorsque le président de la coopérative F8 déclarait : il s'agissait « *d'épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre* ». Quelque mois, plus tard il fut destitué (*supra*), et tout comme Socrate accepta cette destitution sans se battre contre l'imposture. Le directeur général démissionna également. La voie était ouverte pour la mise en œuvre du projet coopératif. Il fallait qu'une sainte mort survienne pour échapper encore à la vérité, quoiqu'il eût fallu se mettre au travail en la conjurant la vérité, car continuer de se plaindre permettrait de continuer de s'en tenir à l'écart. Tout le travail restait à faire néanmoins... qui fut engagé, particulièrement au sein de l'Union des Coopératives, laquelle avait tout à perdre, car dans tout cela, les coopératives voulaient sa peau et chacun son butin. Le chercheur ne devait pas s'y tromper...

### **3\_Discussion des résultats de la recherche. Approfondissements, limites et perspectives.**

Du point de vue du transfert, la posture épistémologique peut apparaître comme une tromperie si elle installe l'intervenant dans une position de « *sujet supposé savoir* » (Lacan, 1975). La posture se recherche dans le cadre d'un dispositif qui privilégie l'écoute et la parole de l'autre. Dans le travail de l'énantiose, le chercheur se retire, écoute et note littéralement tout ce qui se dit. Les sessions, testées au nombre de trois espacées d'une dizaine de jours, sont d'une durée de trois heures, ponctuées par une pause de quinze minutes, positionnée dans la phase délibératoire du diagnostic socio-économique. Pour le chercheur, il n'y a rien à dire, autre que d'ouvrir la session de travail. Les participants ordonnent très bien la prise de parole, ce qui atteste qu'ils sont bien dans l'écoute de l'autre. Le chercheur peut observer une harmonie de l'échange, apaisante des tensions. Celle-ci commence par un long, très long silence qui participe à la mise en situation des participants. Quelques-uns d'entre eux balayent du regard le chercheur au démarrage de la session en se tordant le cou, parfois l'interpelle. Le chercheur écoute, mais il écoute quelque chose au niveau « *infralogique* », qui se discerne dans le travail d'après-coup du chercheur lui-même.

L'Intervention Socio-Économique propose à cet égard un dispositif et des ressources méthodologiques qui se sont révélées adaptées pour outiller l'intervention. Le travail au niveau « *infralogique* » est organisé dans le cadre périphérique du design de la recherche, dit des médiations théoriques (Chazal, 2004).

La servitude épistémologique apparaît comme un mode d'appropriation des idées, phénomène connu sous la notion d'excorporation (Green, 1995, 2011), venant étayer de processus d'objectalisation de la pensée. Celle-ci se trouve ainsi calée, y compris sur ses biais cognitifs et idéologiques. Elle ferme le travail dans le registre symbolique et imaginaire. Dans le processus d'acquisition de la connaissance, la transformation engendrée, caractéristique d'une excorporation (Green A., 1995, 2011), dépouille les projections de leurs contenus objectaux, dont Fishe (2010) a indiqué que ce processus garantissait la domination des systèmes dominants, auxquels on assimilera les systèmes idéologiques, les systèmes de communication marchande... auquel le sujet s'accommode. La question se pose d'examiner également cette problématique dans les registres des grands courants épistémologiques d'intention vertueuse.

Le transfert ne porte évidemment pas sur ce contenu qui fait l'objet de l'assimilation et de l'accommodation. Rappelons que pour Green (2011 : 105), l'idéalisation devrait être considérée

comme un investissement pulsionnel négativé. L'idéal, écrit-il, est le type même du travail du négatif qui s'instaure comme mode de satisfaction lorsque la pulsion n'est pas assouvie... ce qui conduit paradoxalement à installer le travail du négatif (*Ibid.*, 2011 : 105). L'objectalisation pose l'objet dans son extériorité. La pensée et les idées ne sont plus que des répétitions du contenu incorporé, par exemple les connaissances théoriques, méthodologiques et les savoirs qui viennent former le socle des représentations et des images.

Dans le travail de l'énantiose, c'est paradoxalement la séquence du silence qui fait entrer les participants dans l'amorce transférentielle. Il s'agit de la liquider dès que possible pour que le processus de l'objectalisation propre aux sujets s'amorce. Elle suit ensuite son cours. Le chercheur ne s'imisce jamais dans le cours de l'échange. Les pensées se débloquent. Le matériau fourni est de la connaissance au niveau « infralogique », à traduire dans le travail d'après-coup par le chercheur (au corps d'hypothèses). Le corps d'hypothèses pose les séries de conjectures descriptives, explicatives et prescriptives (au sens de ce qui est à explorer pour poursuivre – ce sont toujours les acteurs qui statuent).

La transformation y apparaît comme un mécanisme de défense structurelle du sujet relativement à sa « position » contextualisée dans une situation, qui relève des processus secondaires, à savoir des processus qui rendent possible un investissement positif [cf. « position raccordée » (*supra*)]. La charge émotionnelle en désir y est positive, sous réserve d'une modération qui peut se trouver régulée par les processus cognitifs et cogitatifs, mais qui peut aussi rencontrer à sa tangente une « position » clivée qui la fera régresser, si elle se trouve émotionnellement trop chargée, ou si elle engendre une insatisfaction, voire une frustration. Cette situation est fréquente. Par exemple une intention ou un propos nourrit un espoir, mais celui-ci est déçu par les actes. Au-delà, la régression peut porter atteinte à l'intégrité du sujet. Dès lors les mécanismes du travail du négatif (cadre de l'archaïque) articulent l'équilibration de la transformation émotionnelle à la tangente des processus secondaires et des processus primaires. Sauf à n'en plus pouvoir, puisqu'il s'agit d'une équilibration énergétique, il s'opère une bascule dans le négatif ; la résistance paradoxale et la souffrance s'installent ; voire le sujet manifeste les premiers symptômes caractéristiques d'épisodes de nature psychotique (léthargie, dépression, retrait, anxiété, symptômes en phase prodromique, hallucination, délire, troubles du registre paranoïaque...), que nous évoquons succinctement, car les troubles mentaux appartiennent au registre de la transformation. La négation est toujours une sécurité. L'exercice de certaines fonctions nécessite à cet égard des personnalités fortes, caractérisées par un dosage ago-antagoniste plus fort entre les articulations en conjonctions d'opposés.

La conversion est une bifurcation<sup>6</sup> à partir de laquelle la transformation change de trajectoire, qui est celle des états de la transformation, modulées, variables, notamment métastables, perturbées, oscillantes, fluctuantes, réversibles, chaotiques, qui marque l'entre jeu des mécanismes de défense inconsciente, attendu que le processus de la sublimation est un mécanisme de défense dont on peut dire qu'il intervient en réactivation de la transformation majorante.

En management, on évoque souvent la situation de gestion. La transformation s'inscrit dans le négatif du sujet de l'*apodioxis* (propension au rejet a priori de l'argument de l'autre) ou autrement dit, le travail de transformation reste toujours submarginal tels que les comportements humains s'en tiennent à voisiner avec l'*assumptio* (acceptance), ce qui pose l'écart énantologique. Le travail de l'énantiose vient se loger dans cet écart. Les approches par les théories usuelles du changement ne peuvent rien en dire. Elles déclenchent des amorces transférentielles négatives, à l'origine des résistances. La suite, on la connaît sera celle de l'entrée en résistance du manager lui-même, tout en s'en défendant. Le travail du négatif s'amorce alors pour lui également. D'aucuns devraient pourtant comprendre que toutes démarches qui envisagent la transformation dans un cadre postulant de l'incompatibilité des facteurs (à dessin incompatibilité de l'économique et du social dans une logique concurrentielle), quelques soient les efforts déployés pour obtenir de la coopération, réduit la transformation au résidu des épreuves d'oppositions.

---

<sup>6</sup> Ce concept est emprunté aux travaux de I. Prigogine et de S. Lupasco, ainsi qu'aux travaux de R. Thom. Nous mobilisons la théorie des catastrophes à cet égard dans le cadre des médiations théoriques pour matérialiser les fonctions de transformations d'invariants (cf. lois de compositions chez Piaget).

Aussi la transformation opère-t-elle le plus souvent à la limite de ses conditions de possibilités. Elle se réduit à un énoncé qui la fait exister par les discours qui la justifie et la réclame. Les recherches en management sont sans doute défailtantes à cet égard, car elles ne contribuent pas à explorer ce qui est mis en jeu dans ces transformations requises. Un certain Brunsson (1993, 2002) a d'ailleurs conseillé que l'entreprise pratique l'hypocrisie organisationnelle ! Aussi, le chercheur est-il invité à dessiller les structures doxiques des discours du management (Bonnet D., 2020).

## Conclusion

Cet article éclaire la relation entre les notions de changement et de transformation, à l'aune des conditions de possibilités respectives de leur conceptualisation. La recherche fait ressortir que la transformation aurait à se doter d'un corpus de connaissances propres. Elle a également son propre espace d'efficacité, « infralogique », et nous nous référons à ce titre aux apports oubliés des travaux de K. Lewin, introduisant à ce que nous avons nommé l'odologie des transformations. La psyché est ambivalente. Dans le registre de la transformation, nous soulignons ses caractéristiques énantiologiques, désignant l'articulation en conjonction constantes des conjonctions d'opposés. La structure mentale du sujet et des organisations est appareillée par les transformations d'invariants.

Citons les travaux de J.L. Le Moigne (1977, 1990 : 105, 206<sup>7</sup>) qui annonçait la nécessité de remettre en cause le postulat de l'invariance temporelle des structures pour mieux connaître le fonctionnement d'un système, lorsqu'il s'agit pour ce système de s'adapter à de nouvelles stabilités par rapport à de nouvelles finalités. Il faut considérer que les structures aussi varient, écrivait-il (*Ibid.* : 206). A la même époque, les travaux de Savall (1973, 1975, 1977, 1979), puis de Savall et Zardet (1987, 1995, 2004, 2005), introduisaient le développement d'une méthode de recherche-intervention à visée transformative, à partir de laquelle les travaux de recherche au sein de l'ISEOR allaient permettre le développement de plusieurs corpus théoriques qui s'emboîtent : La théorie socio-économique des organisations, l'approche qualimétrique, la théorie du constructivisme générique, la théorie de la tétranormalisation, la théorie du comportement humain dans les organisations. La leçon que nous donnent H. Savall et V. Zardet est la suivante : Pour que les structures varient, il faut les transformer et c'est cette transformation que le chercheur doit observer pour connaître le processus du changement, pour améliorer les pratiques du management en qualité, en efficacité et en intégrité.

Nous avons articulé nos travaux à partir de l'hypothèse de la transformation des invariants (cf. la notion d'invariants de transformations). Il est habituel de considérer que les invariants ne se transforment pas puisqu'ils seraient des invariants. Or, si l'on se réfère aux travaux de Piaget (1990), il n'y a pas de transformations sans transformation d'invariants. Les travaux de Piaget ont porté principalement sur la transformation des invariants cognitifs. En psychanalyse, les travaux de Bion font référence concernant la transformation des invariants émotionnels. Citons également les travaux de Winnicott.

Notre recherche pose un cadre pour une clinique de l'intervention en transformations des structures mentales du fonctionnement de l'organisation et de son management.

La transformation n'est jamais celle de la « forme » exclusivement, identifiée par le changement qui lui est subséquente. Elle est préalablement la transformation dans le registre opératoire, à savoir celle qui affecte l'opératoire et les opérations, qui engendre les bifurcations, les oscillations et les ondulations du comportement, voire les retournements. Certes, les processus opératoires de la transformation sont matérialisables en leur forme par les mathématiques [cf. grille de transformations (Bion, 1982 : 6)] et selon leurs issues observables à la perception. Mais un accomplissement, caractérisé par une poignée de main par exemple selon la situation que prend Bion (1982 : 20), peut avoir une autre signification différente, fort différente, ce qui apparaît à l'aspect, qui est à découvrir, possiblement connue du sujet, mais à découvrir par l'interlocuteur - en l'espèce l'analyste). Cette situation, caractéristique des non-dits, fréquent au sein des organisations, converge avec l'observation de Bion (1982 : 19) qui indiquait que c'était une erreur de faire porter la transformation sur la « forme ». Certes le champ du changement est celui de la « forme », mais le changement et la

---

<sup>7</sup> LE MOIGNE J.L. (1977-1990), *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, PUF, 330 p.

transformation, ce n'est pas équivalents car ils relèvent de registres sémantiques très distincts, en premier lieu au stade de leur niveau d'échelle logique. Une transformation, consécutive d'un changement, peut même avoir une signification inverse. Une poignée de main, qui est un signe conventionnel de politesse sociale, peut cacher la signifiante réelle du geste, la *schize* entre la politesse et le geste.

Aussi, la transformation est donnée par la dynamique des constructions opératoires profondes dans leur propre espace d'efficacité, dénommé hodologique, tout à la fois spatial, temporel et quantique, aux conditions limites de leur processus opératoire de signifiante pour le sujet, que celui-ci dissimule, maquille, corrompt, de façon consciente s'il y a lieu, ou inconsciente... telle que nous l'avons souligné avec la référence au principe de l'hypocrisie organisationnelle d'usage courant dans le cadre des relations sociales. C'est-à-dire qu'il s'agit de considérer que quelque chose a échappé au sujet du ressort du « tiers inclus » (cause profonde et cause motrice) dans la relation intersubjective.

Le cadre de la recherche est celui de la connaissance de la dynamique des opérations de la transformation, qui en caractérise la dynamique des structures propres. Le cadre est celui de la connaissance de ses invariants de transformations caractéristiques des opérations à l'œuvre dans un espace intégral. La transformation est une activité régie par ses invariants de transformations. Elle comporte que le cadre théorique établisse une convergence entre la transformation d'objet et la transformation d'espace. À savoir que son cadre théorique doit être adossé à une théorie de l'espace qui est son champ intégral. La transformation est antérieure au changement qu'elle précède et fournit le changement. Le changement est la manifestation de la transformation dans son registre d'application. La recherche souligne les limites de la servitude épistémologique.

### **Bibliographie**

- Anzieu D. (1971), "L'illusion groupale", *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 4, pp. 73-93. NB : Texte repris dans : *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod (1975, 1981).
- Bion (1965), *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 140 P.
- Bion W.R. [1982 (1965)], *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 208 p.
- Bonnet D. (2012a), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- Bonnet D. (2012b), Evaluation of the risk in the register of the order symbolic system: The phylogenetic diagram of evaluation of the strategy in the organization », *Journal of Social Management - Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management*, n° 1, Vol. 10, pp. 21-41.
- 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.
- Bonnet D. (2016), « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlisement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 54, Hiver 2016, Vol. XXII, pp. 85-107.
- 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), « Énantologie 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. (2019a), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantologique 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 de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.

- Bonnet D. (2019), « La dématérialisation du leurre. Approche énantologique », *12èmes Journées du TIC.IS, Résonances. Échanges et interactions à l'ère du numérique*, ICHEC, Bruxelles, 17 p.
- Bonnet D. (2019), « L'intelligence numérique en question ? » *Actes du colloque, XVème Conférence Internationale EUTIC 2019, Territoires intelligents et sociétés apprenantes*, ENO-MERMOZ, Université Virtuelle du Sénégal (Dakar), 16 – 18 octobre 2019, 19 p.
- Bonnet D. (2019c). « La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel. Énantologie des transformations d'invariants dans l'espace hodologique. Application dans le cadre d'une recherche-intervention ». *Journée de Recherche RIPCO : Tendances émergentes dans le champ du comportement organisationnel*, ICN CNIT Puteaux, 22 p.
- Bonnet D. (2020), « Dessiller les structures doxiques du langage et des discours dans les pratiques managériales », *Actes de la recherche*, Colloque AOM-ISEOR, Juin 2020, 20 p. - [BONNET.pdf \(iseor-formation.com\)](#)
- [Boudon R. \(1984\), La place du désordre : Critique des théories du changement social, PUF, 256 p.](#)
- Brunsson, N., *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. John Wiley & Sons, 1993.
- Brunsson, N., *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Business School Press, 2002.
- Brusset B., *Psychanalyse du lien. Les relations d'objet*, Paris, PUF, 2005
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Fiske J. [2010 (1989)]. *Understanding popular culture*, Routledge, 2<sup>ème</sup> édition, 232 p.
- Freud S. (1938), *Abrégé de psychanalyse*, trad. F. Robert et F. Kahn, [Œuvres complètes de Freud / Psychanalyse](#), PUF, tome XX, 2010, p. 225-254
- Green A. (1995). *La causalité psychique entre nature et culture*. Éditions Odile Jacob, 322 p.
- Green A. [2011 (1993)]. *Le travail du négatif*. Les Éditions de Minuit, 410 p.
- Jaques (1955), Social System as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety », pp. 478-498, *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock Publ., 1955. Trad. Fr. : *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, réunis par André Lévy, Dunod [2010 (1978)], pp.546-565
- Jaques E. [2010 (1965)], « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété de persécution ». In : A. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, T. II. Dunod, 416 p., pp. 546-554.
- Lacan J. [1975(1953)], « Séminaire I », *Les écrits techniques de Freud 1953-1954*, Éditions du Seuil, 448 p.
- Lefebvre H., (1980), *La présence et l'absence : contribution à la Théorie des représentations*, Paris, Casterman.
- Le Moigne J. L. [1990 (1977)], *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, PUF, 330 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Ladrière J. (1984), « Signification et signifiante », *Revue Synthèse*, n° 59 (avril 1984), Paris, Springer Verlag, 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. (1922), Eine experimentelle Methode zur Erzeugung von Affekten. *Bericht ü d. VII Kongress für experimentellen Psychologie*. Fisher; Iena, 146-148.
- Lewin, K., (1951-1952), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York : Harper & Row, 1951, 346p. – Cf. également Éditions du Tavistock (1952).
- Lewin K. (1964), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964, 296 p.
- Lewin, K. 1934. Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung*, vol. 19, p. 249-299.
- Piaget J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, 127 p.
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.

- Sallaberry J.C., (2015), La représentation, une synthèse (un concept) possible ? — note de synthèse, in *l'Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation*, n° 2015 (À propos de la représentation), Paris, L'Harmattan, p. 213-253.
- Savall H. (1975, 1978, 1989), *Enrichir le travail humain*, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.
- Savall H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>e</sup>, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.
- Savall H., (1979), *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, 275 p.
- Savall H., Zardet V. (1987-1995a), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (1995-2005b), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.
- Savall H., Zardet V., (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Économica, 195 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- 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.
- Sédât J. (2009), « Du bon usage de l'objet », *Revue Figures de la Psychanalyse*, n° 2, Vol. 18, Érès, pp. 23-38