

**LE TRAVAIL DE L'ÉNANTIOSE. UNE PERSPECTIVE DE TRAVAIL ENTRE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT. APPLICATION AU TRAVAIL DANS LES ZONES GRISSES DE LA STRATEGIE DES ORGANISATIONS**

**Daniel BONNET**

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon  
Institut Psychanalyse & Management (I.P&M)

*Pour citer la référence*

BONNET Daniel (2025). « Le travail de l'énantiose. Une perspective de travail entre Psychanalyse & Management. Application au travail dans les zones grises de la stratégie des organisations », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 02\_2025, pp. 269-288

**RESUME :** Il y a quelque chose à dire dans la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. C'est Bergier (1837) qui a restauré l'idée selon laquelle les contraires sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. Citons également les travaux du sociologue Tarde (1897) sur le principe de l'opposition universelle. On peut néanmoins remonter à la théorie des Idées et de la participation des contraires de Platon (Fouillée, 2002), précédemment aux travaux d'Héraclite, consécutivement d'Aristote (Aristote, 2022 ; Bonnet & Al. 2011 ; Bonnet, 2020).

Freud (2001) avait posé le principe de l'ambivalence de l'inconscient. Freud (1933), inspiré par les travaux d'Abel (1884)<sup>1</sup>, indiquait que les oppositions sont contractées en une seule unité dans le rêve, qui peuvent dès lors mettre en perspective des significations opposées, ou peuvent avoir une signification entre les deux (Freud, 1910)<sup>2</sup>.

D'importants travaux de portée scientifique ont été réalisés depuis des siècles. Ils sont marginalement connus, et/ou marginalement explorés en science du management, y compris pour des travaux sur les thématiques du paradoxe. Les épistémologies du management s'instituent majoritairement dans des cadres de connaissances implicitement normatifs (Savall, 1978). Les travaux sur la thématique de l'énantiose (encadré\* n° 2) ouvrent une perspective de recherche sur les aspects opératoires de la transformation des organisations et des institutions, consécutivement de la conduite du changement et du management.

L'objet de recherche est le travail de l'énantiose. Ce travail sonde le processus opératoire de la transformation dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et du management. La connaissance de la transformation des organisations reste largement énigmatique relativement à la connaissance du changement avec laquelle elle se confond. La recherche s'inscrit dans une perspective transdisciplinaire, faisant prévaloir les apports de la psychanalyse, relativement à une application dans le champ étendu de la conduite du changement stratégique et organisationnel. Cet article soumet une application dans le champ restreint des zones grises du management infiltrées par le mythe des croyances. À l'une du concept de la transformation, le champ et l'objet de recherche se constituent dans la même unité ontologique et transductive.

**Mots-Clés :** Zones grises, Transformation, Énantiose, Hodologie, Conduite du changement

*(\*) Les encadrés proposés explicitent des éléments du corpus théorique et méthodologique. Ils fournissent également des éléments référençant des matériaux de recherche, et des éléments constitutifs de résultats de recherche.*

---

<sup>1</sup> ABEL, C. (1884). Über den Gegensinn der Urworte. Reprinted in Sprachwissenschaftliche Abhandlungen, pp. 313-367. Leipzig: Wilhelm Friedrich, 1885.

<sup>2</sup> Freud S. (1910). *Des sens opposés des mots primitifs*, - [sens opposes mots prim.pdf](#)

**Abstract :** There is something to be said for the mediation between ago-antagonistic poles, for better understanding what both connects and separates them. It was Bergier (1837) who restored the idea that opposites are inseparable, notably that words can have an antithetical meaning. We should also mention the work of sociologist Tarde (1897) on the principle of universal opposition. We can nevertheless go back to Plato's theory of Ideas and the participation of opposites (Fouillée, 2002), before the work of Heraclitus, and subsequently of Aristotle (Aristote, 2022 ; Bonnet et al. 2011; Bonnet, 2020). Freud (2001) established the principle of the ambivalence of the unconscious. Freud (1933), inspired by the work of Abel (1884), indicated that oppositions are contracted into a single unit in dreams, which can then put opposing meanings into perspective, or can have a meaning in between (Freud, 1910). Important work of scientific significance has been carried out over the centuries. It is marginally known and/or marginally explored in management science, including work on the themes of paradox. Management epistemologies are mostly established within implicitly normative knowledge frameworks (Savall, 1978). Work on the theme of enantiosis opens a research perspective on the operational aspects of the transformation of organizations and institutions, following the conduct of change and management. The research object is the work of enantiosis. This work probes the operational process of transformation in the infrastructures of organizational and management functioning. Knowledge of organizational transformation remains largely enigmatic relative to the knowledge of change with which it is confused. The research is part of a transdisciplinary perspective, giving precedence to the contributions of psychoanalysis, relative to an application in the broad field of strategic and organizational change management. This article submits an application in the restricted field of gray areas of management infiltrated by the myth of beliefs. In the concept of transformation, the field and the object of research are constituted in the same ontological and transductive unity.

**Keywords :** Gray areas, Transformation, Enantioseme, Hodology, Change management

Le fil conducteur du compte rendu de la recherche est établi comme suit :

- Introduction > problématisation du rapport aux incorporats de la transformation
- Le cadre de référence de la recherche. Mise en perspective de la portée conceptuelle dans l'extension de l'approche énantio-logique
- Mise en perspective du travail de l'énantiose dans les zones grises du management et de la conduite du changement
- Notre hypothèse soutenant la modulation transférentielle dans le cadre du travail de l'énantiose
- Conclusion > le travail de l'énantiose dans les zones grises

**INTRODUCTION :** En science du management, la zone grise est définie en première approximation conventionnelle comme une zone générique de régulation de l'ambivalente, de l'ambiguïté et du paradoxe. Cette perspective souligne l'impératif de préciser ses caractéristiques et ses propriétés, attendue que sa connaissance n'est que le reflet d'une représentation, laquelle n'est que celle de sa matérialité. Cette mise en perspective peut être donnée comme prédictive de la connaissance en première approximation si elle est référée au principe aristotélicien matérialiste de l'hylémorphisme (Simondon, 2005). Pour connaître cette zone, il faut envisager de connaître sa construction. Notre recherche s'est orientée vers la connaissance de la modulation des transformations (Bonnet, 2025-1). La singularité d'une zone grise ne peut être connue, à cet égard, que sur la base d'une approche scientifique explorant les structures profondes de sa construction, généralement en s'étayant sur les domaines de la connaissance en sciences fondamentales, ou par une *τέχνη* (*technè*) dont les premiers rudiments ont été mis en perspective par l'approche herméneutique de Schleiermacher (Desprez, 2021) – cet auteur a largement consacré ses travaux à la connaissance d'Aristote - qui s'est divisée en différents courants à partir des critiques hégéliennes notamment, dont quelques-uns ont eu pour objet l'étude scientifique des phénomènes. Pour cet article nous rendons compte des apports et éclairages de la psychanalyse.

L'idée de recherche soutient que la transformation se distingue du changement. Le changement est une manifestation de la transformation. Le traitement d'une problématique de transformation impose un cadre de référence propre au domaine de la transformation, scientifique et praxéologique (Bonnet, 2017 ; Bonnet 2025-1 ; Bonnet, 2025-3). La conduite du changement stratégique et organisationnel impose

toujours de poser une problématique de transformation si pour obtenir un changement, les transformations à envisager sont profondes, impliquent une transformation dans les structures mentales du fonctionnement et du management de l'organisation. Soit de soumettre les incorporats de la recherche dans ce cadre, qui doit être un cadre clinique (éléments définissant les incorporats : idée de recherche, motifs et enjeux, problématique, questions de recherche, hypothèses centrales, opérationnalisation de la recherche dans un corps d'hypothèses, analyse et discussion des résultats, limites et perspectives de la recherche et de sa mise en œuvre).

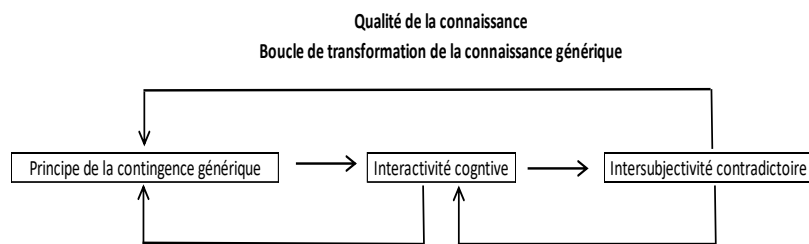
LE TERRAIN DE RECHERCHE mobilisé dans cet article, pour éclairer le sujet proposé, est une mission de recherche-intervention ayant pour objet d'étudier l'opportunité et la faisabilité de la fusion des coopératives agricoles, dans le secteur des fruits et légumes (frais et transformés), membres d'un consortium constitué pour le renouvellement de cette étude d'opportunité et de faisabilité. Le questionnement était en suspension depuis une vingtaine d'années. La crise économique de 2009 révélait la situation d'impasse concurrentielle, consécutive de la concurrence locale entre les coopératives. Les producteurs réalisaient des pertes financières, sur la période 2009-2011, qui pouvaient atteindre jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires. Les dirigeants n'étaient jamais parvenus à en convenir, mais ils comprenaient que la production fruitière dans ce bassin de production du sud de la France allait disparaître, dont les productions collatérales également (maraîchage notamment) – deux missions de conseil avaient d'ailleurs conclu que la fusion serait impossible en raison des désaccords profonds. Notre proposition fût retenue dans le cadre d'un appel d'offre ayant réuni treize propositions, chacune des coopératives ayant proposé la sienne, car elle donnait à espérer une sortie de crise et la mise en œuvre d'une stratégie enfin consentie. La restauration de la compétitivité reposait sur la conversion des coûts-performances cachés et le traitement des problèmes profonds de la stratégie et de l'organisation. Ces coûts-performances cachés sont assez largement des coûts d'inaction. La conversion des coûts-performances cachés laissait les dirigeants et les producteurs sceptiques évidemment, mais assez rapidement les coopérateurs reticents découvrait la manière de traiter l'écart de compétitivité avec la production étalon espagnole (0,30 €/Kg de fruits). L'évaluation indiquait une marge de conversion de 0,43 €/Kg, pour un prix de revient au producteur de 0,80 €/kg, dont 40 % était converti par la fusion et le solde par la mise en œuvre du projet coopératif sur six années. Au-delà de l'espérance de redressement économique. Un vice-président, opposé à la fusion, indiquait à l'intervenant : si vous me dites que c'est 0,20 €/Kg de plus, je signe tout de suite. La fusion a été proposée sur le modèle de la concurrence en frange concurrentielle, garantissant des marges de manœuvre de différenciation pour chaque coopérative, autour d'un socle stratégique commun. La mise en œuvre a contribué à la restauration rapide des performances économiques. Soulignons que les coopératives disposent de réserves financières permettant d'avancer le financement des encours en culture auprès des producteurs. En 2018, un nouveau cap a été franchi, comportant le redéploiement stratégique avec une firme importante franco-espagnole en vue de consolider les positions commerciales toute l'année sur le marché national, et à l'exportation pour les productions saisonnières.

CONCERNANT LA PROBLEMATIQUE DE LA CONNAISSANCE DE LA TRANSFORMATION : La transformation élabore les structures nouvelles permettant à l'individu de s'accommoder pour s'adapter au changements et aux impératifs du management stratégique. L'individu est un sujet, sujet du groupe au sein d'une organisation. La transformation, selon le donné des attendus considérés des points de vue contradictoires, qui est toujours celle d'une configuration de singularités, comporte de résoudre l'intégration des combinaisons singulières dans une axiomatique de résolution des transformations mentales conférant à l'organisation son unité transductive propre (capacité à se projeter, agentivité), et sa capacité à fluidifier ses transformations. C'est cette unité qu'il faut rechercher pour réussir une transformation, couramment dénommée changement transformateur en management. La seule modalité de management, en l'état de l'art, qui est apparue s'inscrire dans cette perspective, est le management socio-économique (Savall et Zardet, 1995, 2004, 2021) qui permet de traiter les problèmes généraux de la stratégie selon les principes de la compatibilité des facteurs, donc en opposition avec les principes de la rivalité concurrentielle.

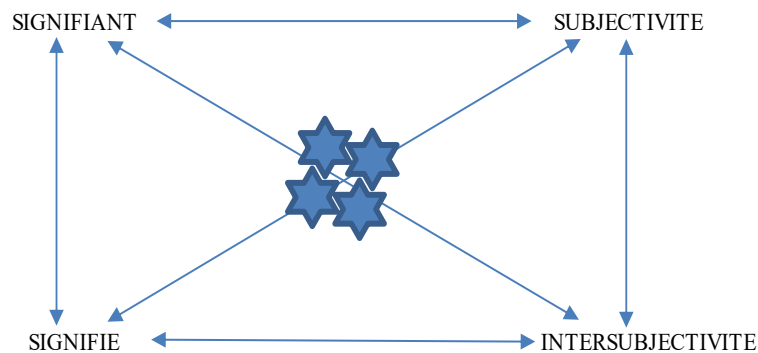
Ce cadre de mise en œuvre propose une boucle de transformations itérative (graphique n° 1). Il est possible de mettre à jour le choix des paramètres et consécutivement leur valeur au cours des tests d'hypothèses. Le cadre épistémique et méthodologique dans l'épistémologie de l'ISEOR est

conceptuellement intégré. Il permet de mettre au travail les schèmes opératoires de transformation de la connaissance dans la profondeur de la structure mentale du fonctionnement et du management des organisations. Dans l'approche énantologique, qui est mobilisée dans le cadre périphérique de l'approche socio-économique, la matrice est paramétrique, ce qui permet de l'accommoder aux problèmes étudiés (objet de recherche), aux situations (champ et circonstances) modalisés (formalisés scientifiquement) dans le corps d'hypothèses, de sorte à piloter la transformation dans une modalité clinique. L'intervenant pilote le test d'hypothèses selon des paramètres sélectionnés (exemple de modalité : graphique n° 2), jusqu'à obtention d'un résultat. Les résultats du test sont ensuite repris dans la modalité de validation des ontologies de transformations (encadré n° 3). La recherche progresse par validation successive de la valeur de signifiante (encadré n° 1) dans cette matrice. Chaque boucle de transformation définit un schème groupal de signification (Bonnet, 2012, 2014-0). Le graphique n° 03, qui décrit une fonction quadratique, dessine une occurrence de transformation. Cette représentation mobilise les apports de la théorie des catastrophes (Thom, 1983). Thom (1983) indique qu'il faut rechercher une autre représentation de l'espace et du rapport entre l'interne et l'externe. Les transformations sont d'abord spatiales. L'objet se transforme dans un espace (nous avons retenu le cadre de l'espace vécu (cf. l'espace hodologique chez Lewin). Car si les transformations sont causées par des éléments externes, sur l'étude desquels on se concentre généralement, Thom (1983 : 10), indique que leur cause est en eux-mêmes. Elle se détermine dans la transformation des invariants. La transformation est réalisée par les opérations qui les structurent et les modifient. Ces opérations élaborent les schèmes opératoires (Bonnet, 2012, 2014-0).

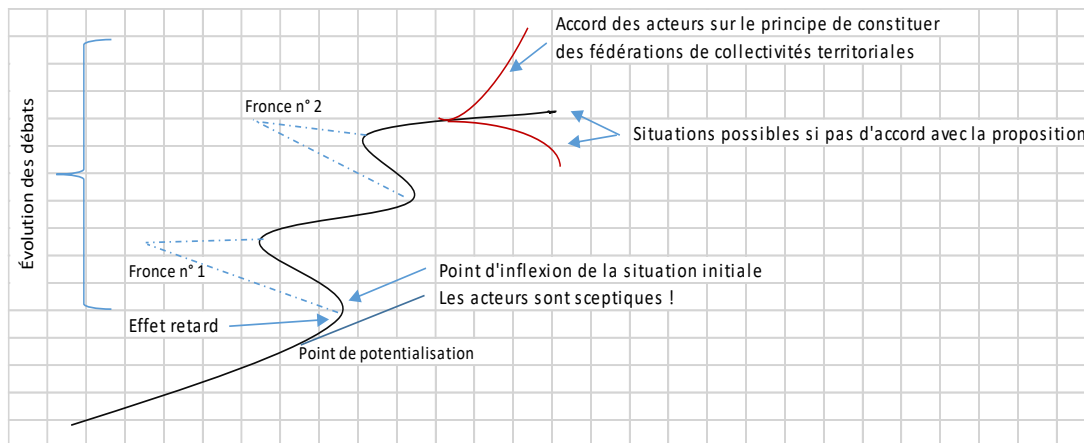
*Graphique n° 1 : Processus de la transformation de la connaissance*



*Graphique n° 2 : exemple de paramétrage d'une boucle de transformation de la connaissance*



*Graphique n° 03 : Occurrences de transformations dans le plan idéal*



Aussi, nos recherches ont envisagé de traiter la problématique de la transformations des structures mentales du fonctionnement et du management des organisations dans le cadre de cette approche énantologique qui s'est progressivement conceptualisée. La recherche a fourni un corpus de connaissances d'essence énantologique visant à mieux connaître les aspects opératoires de la transformation d'une part, et à conduire un processus de transformations, significativement dénommé « le travail de l'énantiose » (Bonnet, 2017).

L'article met en perspective le cadre de référence de l'approche énantologique. Consécutivement, il éclaire sa mise en œuvre pour une application dans le domaine du management et de la conduite du changement stratégique et organisationnel, sur le thème des zones grises. À cet égard, il ouvre la recherche sur la thématique des transformations transférentielles au sein des groupes et des institutions encore peu investie par la recherche pour des applications en management et en économie que nos recherches ne dissocient jamais.

#### LE CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE : MISE EN PERSPECTIVE DE SA PORTEE CONCEPTUELLE DANS L'EXTENSION DE L'APPROCHE ENANTIOLOGIQUE

Le positionnement épistémologique de la recherche est établi dans le cadre du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004 – encadré n° 1). La théorie socio-économique des organisations et le protocole méthodologique de l'Intervention Socio-Économique (Savall et Zardet, 1995, 2004) fondent le cadre de référence central de la recherche. Toutefois, le paradigme de la transformation établit la connaissance de celle-ci dans son domaine propre, distinct du domaine de la conduite du changement.

La transformation est indépendante de la connaissance si elle n'est pas substantialisée par une opération qui la donne à connaître dans son domaine. Elle n'existe que si elle est informée par une opération qui l'informe spécifiquement dans son domaine, la transformation et non le changement. Elle n'est dépendante que de l'information qui l'informe spécifiquement, indifférenciée en puissance lorsqu'elle n'est pas substantialisée, différenciée selon les conditions de compossibilités qui l'informent dans son domaine propre en tant que transformation. Dès lors qu'elle est informée dans son domaine propre de transformation, relevant de l'opérateur, sa connaissance peut être déclinée de manière analogique dans un domaine de connaissances qui l'oriente (management, gestion, développement ...).

L'information n'est qu'un état énergétique – par exemple un état libidinal pour la psychanalyse, lorsqu'elle se trouve informée dans ce domaine de transduction. La transformation est son propre processus opératoire transductif qui l'informe en puissance dans un domaine de transduction au cours d'un traitement, la dote d'une information pour elle-même, et d'une structure opératoire pour sa mission [ex. le destin de la pulsion en psychanalyse] qui doit être rendu opératoire par la transformation en acte – dont nous appareillons la connaissance à partir de la notion d'invariant de transformations - en la différenciant dans un domaine de transduction informée qui l'oriente [ex. un état libidinal (*infra*) – mais on peut évoquer également d'autres états d'abstraction élaborée à partir de langage(s) constitué(s) visant le codage symbolique de différenciation (mathématique, physique, chimie, philosophie, psychologie,

psychanalyse, économie, management, code informatique ... etc.] ... qui relèvent tous de la connaissance à articuler pour traiter des problématiques multi-référentielles La connaissance est une traduction<sup>3</sup> de l'information individuée. La différenciation de l'information produit le champ et la relation d'objet spécifiant la signifiante, dont la connaissance n'est et ne peut être que celle de sa matérialité, dans le domaine de transduction qui l'oriente, que nous désignons comme un espace hodologique (notes n° 11 & 12). C'est son individuation qui fournit sa propre unité transductive, dans son espace hodologique propre et singularisé par la transformation qui construit son devenir dans le milieu associé que la transformation engendre. Elle est dotée de ce que je nomme son nœud sinusal<sup>4</sup> opératoire qui l'investit de sa propre énergie de transformations. L'énergie est universelle, mais elle est nommée dans son domaine de transduction qui fournit le signifiant et les significations en fonction des constructions de la connaissance qui lui est propre.

Cette conceptualisation de la notion d'information oriente la modulation de la transformation dans son domaine de connaissance (Bonnet, 2025-1). Toutefois les domaines de connaissances peuvent se croiser et/ou s'appareiller [ex. Psychanalyse & Management], de sorte que cette conceptualisation fonde préférentiellement une approche transdisciplinaire relativement à la connaissance de la transformation. On ne résoud jamais les problèmes généraux de la stratégie dans le cadre d'approche disciplinaire en silo. Les solutions doivent être recherchés dans l'orthogonalité des espaces, ce que propose le management socio-économique.

L'approche énantologique permet d'établir un dialogue entre les conceptualisations mobilisées, épistémique, théorique et méthodologique. Une approche transdisciplinaire ne compose pas nécessairement ses propres concepts. Elle peut reposer notamment sur un langage articulant des mots clés (concepts, terminologies...). Ce dialogue s'établit dans le corps d'hypothèses que le chercheur établit systématiquement dans le cadre de l'Intervention Socio-Économique (Savall et Zardet, 2004). Ce corps d'hypothèses (encadré n° 4) peut comporter plusieurs centaines d'hypothèses, chacune d'elles comportant trois termes de modulation, descriptif, explicatif et prescriptif. C'est l'instrument de pilotage de la recherche.

La construction de la connaissance implique d'infinies précautions afin d'être respectueux des domaines respectifs de la connaissance scientifique évidemment, encore que les développements dans le domaine de la transformation numérique, sous les conditions de possibilités de l'Intelligence Artificielle, ouvrent des perspectives de traitement qui bousculent tous les codes de construction des paradigmes scientifiques. Soulignons que l'idée de « différence » ne signifie pas qu'elles soient singulières. La différenciation s'organise en poupée gigogne. Il n'y a de différences que si celles-ci convergent et que leurs convergences ordonnent une ressemblance, c'est-à-dire que les caractères de la différenciation ne s'opposent pas. Divergence et convergence sont relatives l'une à l'autre (principe énantologique). La

---

<sup>3</sup> Il existe de nombreuses théories de traduction, qui ne soient pas la théorie de la traduction. Évoquons l'une connue en science du management qui est la théorie de l'acteur-réseau (Callon et Latour, 1976), positionnée dans le paradigme sociotechnique qui ne concerne que les systèmes productifs. Les travaux dans ce paradigme ont été ouverts par Simondon (2005), repris par Callon et Latour dans le cours de leur cheminement aux États-Unis avec le mathématicien Michel Serres (\*).

Dans le cadre de cette approche, le réseau est donné par l'espace hodologique (Bonnet, 2014-1) que nous positionnons dans l'approche socio-économique, en comptabilité des apports de Simondon pour qui l'espace hodologique est un espace de solutions rattaché au concept de la perception-action chez Bergson (Simondon, 2005 : 210) ; nonobstant les réserves de Simondon (*Ibid.*, 2025 : 210) stipulant que le concept du champ de forces chez Lewin ne considère pas la transformation topologique de l'espace hodologique. C'est aussi notre point de vue. Le repli d'une recherche sur un pseudo-concept de champ de forces relève de l'inscience (note n° 12). Si le champ ne se transforma pas, il ne peut pas y avoir adaptation. Ce qui pose la pertinence du choix des concepts dans la recherche en management dans le domaine de la conduite du changement.

Référence : Akrich M., Callon M., Latour B. (2006). *Sociologie de la traduction*, textes fondateurs. Presses des Mines Paris, 401 p. - [Sociologie de la traduction - Presses des Mines](#)

(\*) Serres M. (1974). *La Traduction. Hermès III*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Critique », 267 p.

<sup>4</sup> Le concept de nœud sinusal est emprunté à la cardiologie. Dans notre recherche, il caractérise une fonction qui rythme et régule automatiquement le processus de la transformation. Concernant les végétaux, le nœud sinusal est la photosynthèse.

spécificité les fixe dans leur registre de connaissance. Au sein des organisations d'ailleurs, ce qui concerne aussi le management, les différenciations convergent le plus souvent [cf. le concept de l'isomorphie institutionnelle (DiMaggio, Powell, 1983)<sup>5</sup>]. L'isomorphie structure un champ. Pourtant, chaque organisation est bien différente. La convergence est un point de fuite (Bonnet, 2025-2). Il s'impose de rechercher les caractères discriminants de la différenciation dans la profondeur. Concernant la transformation, notre positionnement indique que l'étendue est informée par sa profondeur. Ce qui est différent est donné par les constructions subordonnant les différences convergentes relativement à une relation d'ordre et d'objet dans un champ hodologique, pour un individu, comme pour un groupe ou une organisation. Les opérations de la transformation construisent des fonctions méromorphes (cf. espace de Riemann : note n° 12). Cela signifie que les fonctions n'opèrent jamais dans un domaine isolé. Elles sont toujours en interaction entre elles. C'est la transformation dans leurs compossibilités qui détermine la loi de composition. Ces fonctions déterminent l'espace hodologique, et sous les réserves que nous avons signalé (notes n° 3 & 12) déterminent le champ de forces.

La recherche est mise en œuvre dans un cadre périphérique de médiations théoriques (Chazal, 2004), de sorte que la recherche progresse dans l'unité ontologique de l'approche socio-économique, les résultats de la recherche n'étant validés que dans ce cadre. La robustesse des résultats n'est valide qu'à l'aune des principes épistémiques sur lesquels s'étaient la recherche, dont l'un notable est le principe de la comptabilité de l'économique et du social à partir duquel s'articule la compatibilité des facteurs de contingences.

**Encadré n° 1 : Principes fondamentaux de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall et Zardet, 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, 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 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 de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995 : 495 ; 2004 : 387).

Le changement est une manifestation de la transformation. Celle-ci est donc son antécédant. Son subséquent et sa manifestation sont le changement. Une transformation se construit dans son espace propre de transformations. Sa fonction est un endomorphisme, si nous envisageons sa connaissance dans une modalité mathématique de représentation, envisageable puisque la recherche est d'essence transdisciplinaire dans le cadre proposé. La convergence des opérations tend à établir une homogénéité déterminant un flux opératoire (Bonnet, 2012, 2014-2). Ce flux opère la transformation s'il est majorant, cette majoration étant établie par une transformation stabilisée - plus exactement métastable - du rapport en conjonction constante entre les variables que nous définissons comme les invariants de la transformations (Bonnet, 2012, 2014-2). En effet, l'information se transforme. Elle est un invariant. Dès lors qu'elle se transforme, elle compose un invariant de transformations. Elle établit les conjonctions constantes de définition des structures (permanence) et de leur évolution (changement). Il faut considérer qu'il n'y a pas de changement sans transformations d'invariants, s'imposant pour le changement de type

<sup>5</sup> DiMaggio, Paul J. Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

2 et 3 notamment. Ce ne sont que des catégorisations. En fait, ce qu'il faut connaître est la fonction qui transforme et se transforme, qui seule établit un rapport entre un antécédent et un subséquent.

L'alignement des comportements matérialise un changement, dont la connaissance se limite à ses aspects figuratifs, états et configurations, y compris se rapportant aux processus. Cette approche par le concept pivot de la transformation permet d'envisager une portabilité transdisciplinaire de la recherche. Cet article présente et discute cette portabilité dans un espace transitionnel articulant les apports de la psychanalyse au domaine du management, plus particulièrement au domaine de la conduite du changement en situation de management – dont évoqué d'autres cadres, mathématique et topologique (*supra*) ou mobilisé selon les besoins s'agissant d'une recherche clinique, en l'espèce attaché à la mise en œuvre d'une approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004). Une approche clinique en stratégie et en management peut comporter différentes combinaisons de traitements, qui doivent être mis en œuvre rigoureusement chacun d'eux.

Dans l'approche qualimétrique, les coûts-performances cachés dont le signifiant du signe est un négatif « - » définissent une opposition qualitative évaluée par une mesure quantitative dans un ordre de grandeur financier. La conversion renverse le signe « + » de sorte que la qualité devient positive. La transformation peut être matérialisée par une fonction cubique  $[f(x)^3]$  qui est la fonction de conversion (Bonnet, 2024). Le différentiel spécifie l'étendue de la zone grise dans l'instance de l'intersubjectivité contradictoire, qui n'est pas donné par la balance économique, puisque une balance comptable définit toujours une opposition binaire (tiers exclu). Ce qui est donné est une différence établissant la coexistence entre le positif et le négatif (caché), puisque convertible sous les conditions d'une bonne gestion. Soulignons que le « T » du compte établit une relation énantiologique. Mais la balance économique ne rend pas compte de l'aspect contradictoire. Elle ne fournit, comme la comptabilité, qu'une connaissance rudementaire à cet égard.

La conversion ne renverse que la différence, à savoir ce qui représente le négatif, car il y a toujours un support positif stipulant un ordre de grandeur de la qualité à améliorer, auquel s'ajoute un supplément de qualité convertie, dénommée « qualité intégrale » dans l'approche socio-économique (Savall et Zardet, 1995). Dès lors, la conversion qualimétrique qui spécifie le concept de la qualité intégrale donne à soudre (au sens de trouver la bonne solution) une résolution dans le paradigme platonicien (Platon, *Le Sophiste*, 230b-d), ce qui est rendu impossible dans le paradigme aristotélicien puisque celui-ci postule d'une disjonction entre les signes (comptabilité en puissance chez Aristote, mais non compatibilité en acte si non contradiction), celle-ci impliquant que la fonction  $[f(x)^3]$  ne serait pas dérivable dans la zone grise de l'intersubjectivité contradictoire. Si elle n'est pas dérivable, elle n'a pas de primitive, donc elle est niée dans l'approche aristotélicienne.

La construction de connaissances au sein des organisations, dans le domaine de l'articulation entre Psychanalyse & Management, ne peut venir que de l'appareillage d'un travail dans un cadre de référence d'essence clinique. Le cadre doit instituer une « praxis » de travail, que nous traduirons comme la construction d'une structure de travail contribuant à la production de connaissances par les acteurs eux-mêmes, associée à leur mise en œuvre dans un aire transitionnelle entre Psychanalyse & Management. L'aire transitionnelle retenue est constituée dans l'instance de l'intersubjectivité contradictoire (encadré n° 1), posée comme zone grise. Les domaines de connaissances entre Psychanalyse & Management sont distincts et doivent le rester car ils ne sauraient se confondre dans aucun des niveaux d'échelle de leur connaissance propre, compte tenu de l'incompatibilité formelle et implicitement normative des épistémologies, des méthodes et de l'appareillage des interventions. Les transformations transférentielles établissent cependant des ponts énantiologiques qui fournissent le nœud sinusal de la transformation = conversion d'une forme de la connaissance dans une autre, établissant une relation entre des disciplines. Il y a bien construction d'un invariant de transformations entre les disciplines, qui institue une compatibilité en puissance et en acte.

C'est la dissemblance normative des natures et des formes de la connaissance entre ces deux foyers, relativement à la prégnance de leurs aspects – puisque la connaissance est toujours celle des aspects figuratifs et opératifs - et de leurs propriétés, qui fonde la différence et l'énantiose, à savoir, rend compte leur écart : l'écart énantiologique. L'examen de l'écart fonde la connaissance de la transformation. La perception de la transformation s'établit dans l'observation des différences qui sont d'autant plus

prégnantes que les incompatibilités sont prégnantes et plus résistantes à transformer, soit à résilier consécutivement (Bonnet, 2019).

La psychanalyse établit la connaissance sur le principe du « tiers inclus ». Le management l'établit sur le principe du « tiers exclu », lequel configure une opposition binaire. S'agissant d'extraire une information relative à la connaissance des aspects opératoires de la transformation, qui par sa nature n'est pas saisissable dans ces aspects figuratifs, le travail de l'énantiose permet de contourner la problématique de l'opposition binaire. Le référentiel de l'approche énantologique est spécifié ci-après (encadré n° 2). Le dispositif du travail de l'énantiose établit un « tiers structurant »<sup>6</sup> de sorte que l'information recherchée soit extraite dans une zones grise que nous désignons comme l'écart énantologique strictement établi dans l'aire transitionnelle de l'intersubjectivité contradictoire. La recherche s'assure de la compatibilité relative à l'aune d'une approche analytique. Le traitement de l'information est assuré dans une matrice de modulation du traitement (encadré n° 3). Cette matrice montre comment s'adosse la mise en œuvre du protocole de la médiation théorique (Chazal 2004) au corpus central de l'Intervention Socio-Économique, dans le cadre épistémique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004). Il est spécifié que le protocole de l'approche énantologique n'est expérimenté et ne valide la connaissance que dans le cadre de référence de la recherche-intervention conceptualisée dans l'Intervention Socio-Économique. Elle comporte la réalisation préalable de l'analyse et du diagnostic socio-économique complets. Consécutivement, elle assigne la conception et la mise en œuvre du projet coopératif dans ce cadre, ainsi que la maintenance durable du dispositif de management.

### *À propos du cadre de référence de l'énantologie*

#### **Encadré n° 2 : Éléments du cadre de référence de la recherche : à propos de l'énantologie**

Énantologie : 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. La controverse entre les mondes sensible et intelligible au nom de la raison, de la rationalité ou de l'utilité, apparaît chez Héraclite, inspiré par les travaux d'Anaximandre de Milet. En posant le principe d'*Apeiron* (ἀπείρων > indétermination du devenir consécutif de la séparation des contraires et consécutivement de la pluralité des mondes), Anaximandre fournit les premiers rudiments d'une théorie de l'évolution. Celle-ci conduisit Héraclite à envisager le principe d'une harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires. Cette perspective nouvelle concevait leur unité contradictoire ... à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) se sont opposées selon deux parti-pris, respectivement le changement et la permanence. Pour Platon également, chaque chose résultait d'une logique contradictoire séparée par leur nature même relativement à la connaissance qu'il est possible d'en avoir, le monde des choses et des matérialités et le monde des Idées et des Formes. Pour Platon, les opposés trouvaient leur source dans leurs propres opposés (Phédon, §57a, §71a). Platon considérait néanmoins hors du temps le monde céleste et le différenciait des mondes sensible et intelligible. Le principe de l'énantologie rectifie à cet égard toute confusion. Aristote introduisait quant à lui la notion de potentialisation en considérant que la matière contenait en puissance des contraires, qui a été reprise par Heisenberg et Borh. Lupasco (1987) introduisit le concept de l'état T pour caractériser l'état de d'actualisation-potentialisation, mais il indiquait qu'il ne pouvait pas y avoir de contradiction absolue et dès lors ne définissait pas l'état contradictoire proprement dit au motif que cet état ne pouvait pas se connaître lui-même. Tout état de la connaissance pose la problématique de son construit (Feyerabend, 1974)<sup>7-8</sup>.

<sup>6</sup> Le « tiers structurant » est un point de capiton qui articule les contradictions entre le signifiant et le signifié. Il est une fonction. Celle-ci est assurée, implicitement ou explicitement, dans le cadre d'un dispositif de médiation, de négociation ou d'intervention au sein des organisations. L'intervenant, le chercheur, le consultant, le médiateur... se positionne(nt) comme « tiers structurant ».

<sup>7</sup> Thyssen P. (1979). [François Thyssen, Paul Feyerabend, Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance. Paris, Seuil. 1979. 14 × 20,5, 350 p - PhilPapers](#)

<sup>8</sup> Gautero J-L (2007). [Feyerabend, relativiste et réaliste](#)

<b>Encadré n° 3 : Prototypé de la matrice de transformations à deux facteurs</b>				
<b>Objet de recherche</b>				
<b>Champ ou Topique</b>				
<b>Mots-clés</b>				
<i>Hypothèses &amp; 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			

<b>Encadré n° 4 : Indication pour la modulation du traitement au Corps d'Hypothèses</b> (Source : Savall et Zardet, 2004)		
Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives
Ce sont des hypothèses explicitant la description de l'objet de recherche et ses composants. Elles formulent des assertions vérifiables par l'observation sur le terrain ainsi que par l'étude de la littérature. Elles expliquent donc des variables et leurs valeurs associées.	Les hypothèses explicatives, formulées par le raisonnement logico-déductif, fournissent une interprétation ou une explication des phénomènes observés tels que formulés dans les hypothèses descriptives.	Les hypothèses prescriptives constituent un essai de prescription : à partir des phénomènes observés et expliqués, quelles recommandations sont proposées pour transformer l'objet étudié ou en prédire l'évolution spontanée ou pilotée ?

Toutefois, qu'est-ce qui fonde la convergence de différences en fonction ou en raison de leurs intensités et de leurs fréquences ? Il s'agit de trouver les invariants de sentier qui se déroberont à la connaissance, en quelque sorte le nœud sinusal de la transformation, dans lequel se fonde l'invariant de transformations. La connaissance se construit sur cette double série dont la liaison est elliptique. Il s'agit néanmoins de concevoir un cadre de référence structurant une matrice de repères théoriques et méthodologiques concrets pour le management articulant les signifiants du dialogue et du travail entre ces deux disciplines.

Nos recherches, depuis une vingtaine d'années, ont contribué à l'élaboration d'un cadre de référence dénommé « le travail de l'énantiose ». L'article proposé présente les motifs et les enjeux de cette perspective de recherche, les fondements théoriques et méthodologiques généraux de cette approche. La matérialisation est étayée sur des résultats de recherche obtenus dans le cadre de missions d'expérimentations au sein d'organisations (220 missions environ, depuis 1991, qui ont contribué à enrichir le projet, empirique d'abord, puis projeté dans le champ scientifique en 2002), l'une d'elle plus spécialement – un consortium de treize coopératives agricoles – dans le secteur de la production des fruits et légumes frais et transformés - questionnant l'opportunité et la faisabilité de leur fusion. S'en suit, dans cet article, une discussion et une mise en perspective de la progression de la recherche.

Relativement au terrain d'application, l'article met en avant le travail dans les zones grises de la gouvernance de la stratégie au sein de ce consortium de coopératives agricoles. Les zones grises y apparaissent comme les zones instituant un chaos stratégique et concurrentiel, consécutif de l'emprise de conflits chroniques en basse intensité paralysant les dynamiques coopératives sur un territoire. La concurrence locale se régule dans ces zones grises. Elle met à mal la mise en œuvre de la politique et de la stratégie commune, chacune des coopératives privilégiant la défense de ses silos stratégiques. Le travail de l'énantiose a visé à redéfinir les relations d'ordre et de relations d'objet dans les infrastructures du régime coopératif de la gouvernance du consortium. La recherche se poursuit à l'aune de ces

catégories mathématiques de relations dans le registre de la compossibilité des fonctions. La recherche a contribué à l'institution d'un régime de concurrence locale en frange concurrentielle, apaisé, structurant la rivalité locale en maintenant des zones d'élasticité, en périphérie du noyau dur de la coopération.

## **MISE EN PERSPECTIVE DU TRAVAIL DANS LES ZONES GRISES DU MANAGEMENT ET DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

C'est un aspect dans notre recherche. Selon l'aspect formulé à partir de l'intrication des problématiques, la recherche définit un positionnement transdisciplinaire de l'approche énantologique. La recherche peut envisager différentes clés d'entrée selon les problématiques à traiter, qui le sont dans le cadre périphérique (Chazal, 2004) adossé au corpus central, épistémique, théorique et méthodologique, de la recherche (Savall et Zardet, 1995, 2004, 2021).

Dans le cadre d'une mission de transformation stratégique et organisationnelle, il y a toujours plusieurs problématiques à traiter qui œuvrent en opposition de phase, qui sont décantées selon leur pondération (encadré n° 3) dans un registre de facteurs d'incompatibilités [ex. la concurrence locale au sein du consortium des coopératives, ou encore le régime des croyances (encadré n° 5)].

Le traitement envisagé à l'aune du mythe des croyances a distingué le mythe d'une part et les croyances d'autre part. Les croyances représentaient la part dicible qui est exprimée dans l'instance intersubjective. Les croyances structuraient un discours transductif au sein des collectifs de la coopération. Le mythe est quant à lui une structure inconsciente dont l'exploration vient éclairer la part d'indicible, ce que le langage ne peut pas dire, ni la parole, afférent au sujet de l'inconscient, mais aussi le non-dit (Savall et Zardet, 2004). Il vient sceller le narcissisme groupal, à certains égards sacrificiels lorsque le producteur n'obtient pas de la coopérative des revenus satisfaisants en raison des règles de la mutualisation. Certes la production est valorisée selon les qualités normalisées, mais les coûts de la qualité sont mutualisés. Les encaissements monétaires établissent une hiérarchie des jugements et des valeurs, de sorte que les croyances divisent les communs économiques et sociaux. Chacun se jauge sur le négatif des résultats économiques des autres coopérateurs. Chacun obtient toujours un meilleur prix dont pourtant il est insatisfait. La coopération butait sur les présupposés (Bonnet, 2020). Les coopérateurs entretiennent un conflit d'ambivalence sur des faits qui les mettent en tension sur les valeurs, instituant un écart énantologique entre l'objectivité et la subjectivité. C'est ce qui était l'enjeu du travail d'élaboration à accomplir au cours de l'intervention.

À l'aune de l'emprise invisible du mythe, l'écart énantologique d'évaluation de l'efficacité coopérative (évalué par le dépérissement du revenu économique et financier du producteur) renforçait la solidarité au sein des coopératives respectives en faisant du collectif des treize coopératives le bouc émissaire de la situation de marché défavorable pour les producteurs, relativement au prix d'application qui leur revient lorsque tous les acteurs verticaux de la filière ont pris leur charges et profits. La distribution de la profitabilité entre les acteurs dans la filière est une zone grise. Les coopérateurs se sabordaient pour une faute qu'ils n'ont pas commises, pensant que le régime capitaliste leur serait plus favorable. C'est bien du mode de régulation, par le marché ou par l'organisation, dont il était question, ce sur quoi s'opposaient les coopérateurs, entre plus de liberté commerciale ou plus de concentration économique. Or c'est ce régime capitaliste qui les a entraînés dans l'impasse concurrentielle, tandis que la performance de la combinaison productive est au plus haut, comparativement à la performance de la concurrence étalon espagnole notamment. C'est bien la qualité décevante de cette production importée qui explique la baisse constante de la consommation des fruits en particulier. En France, les coopératives ont disparu de nombreuses régions de production et la production s'est effondrée, a totalement disparu (Provence). Pour le marché, vendre un produit de qualité déplorable (ex. pêche, nectarine, abricot ... etc.) produit dans des conditions de concurrence déloyale, permettait au commerce d'encaisser l'écart de compétitivité de 0,30 €/kg qui n'est jamais restitué aux consommateurs, dans un marché qui chaque

année perdait en moyenne 5 % de potentiel de consommation<sup>9</sup>. Or c'est cet écart énantiologique de 0,30 €/kg qui définit l'avantage comparatif en poupée gigogne à l'échelle globale du marché mondial.

Le travail de l'énantiose instituait à cet égard un dispositif faisant la place à la prise de la parole. Cette prise de parole, envisagée dans les termes du travail de l'énantiose, contribuait assez rapidement à la déconstruction de l'analyse des situations, au sens freudien relativement au pilotage proposé.

La déconstruction au sens freudien vise à convertir une réalité psychique groupale instituée par le mythe des croyances, à savoir une construction mentale qui régissait le conflit d'ambivalence dans les infrastructures du fonctionnement et de la gouvernance stratégique au sein collectif régional des coopératives. Les acteurs (présidents et directeurs des coopératives) étaient naturellement conduits à travailler sur leurs divergences, chacun des acteurs apparaissant dans le miroir de leurs propres réquisitoires à propos des logiques d'action attribuées aux déficits de contributions stratégiques des autres coopératives dans la concurrence locale. Le dispositif proposé permettait de « mettre au travail » les situations d'hostilités, de dénégations et de dénis entretenus par des constructions doxiques (Bonnet, 2020), des doubles points de vue cognitif et affectif. La déconstruction dans ce contexte ne pouvait pas s'envisager à partir d'une perspective de travail exclusivement cognitive. Il fallait remonter « à la source ». Pour l'intervenant, les acteurs avaient à envisager un travail qui allait leur permettre d'orienter les transformations transférentielles circulant dans les liens du collectif (encadré n° 6), à partir de la mise au travail des transformations, par les acteurs eux-mêmes.

La transformation n'était envisageable que si les acteurs produisaient par eux-mêmes une ontologie conférant une « forme » au projet coopératif qui devait les unir et c'est cette représentation commune qu'ils pouvaient seule soutenir l'adhésion du collectif, si celle-ci est soutenue elle-même par la circulation des dérivations transférentielles groupales respectives. Le travail de l'énantiose instituait dispositif de travail d'élucidation et d'élaboration (encadré n° 3) dans la zone grise des relations entre les coopératives, *via* l'instance de l'intersubjectivité contradictoire ayant vocation à instituer l'unité des liens restaurant la communauté entre les coopérateurs, indépendamment de leur adhésion à différentes coopératives ... qui allait s'intégrer dans une nouvelle configuration avec leur fusion.

Cette esquisse de travail s'appuie sur l'acceptation du « transfert dissocié » (J. Oury, 1998<sup>10</sup>) (encadré n° 4) qui nous est apparue comme étant la mieux adaptée pour des situations où le travail des transformations transférentielles 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 met en tension les emprises invisibles organisant le travail du négatif à l'insu des toutes les volontés des acteurs, par exemple investir dans les meilleures technologies pour toujours être à niveau. Aujourd'hui, l'enjeu technologique est l'investissement en transformation numérique ... lequel dans le contexte économique de l'économie mondiale, fera « foirer » les transformations compétitives, ne serait-ce que parce que la transformation numérique réduit les possibilités de souplesse économique, imposant pour y remédier des investissements toujours plus onéreux, ayant pour seul but la capture du surplus monétaire par les firmes de la constellation digitale (cf. GAFAM).

**Encadré n° 5 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème 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.

<sup>9</sup> Une mission antérieure (1992-2002) qui avait pour objet de concevoir et de mettre en place la Filière Qualité Carrefour (FQC) avait démontré que la consommation dans ces produits était sans limite, qu'elle l'était notamment pour la poire, la cerise, dont la production a pratiquement disparu dans le monde, à l'exception de quelques pays d'Amérique du Sud.

<sup>10</sup> Oury J. (1998) : 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.*

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

Le processus de travail énantologique construit un nœud sinusal synchronisant un foyer de la transformation, dans les différents niveaux de profondeurs et d'étendues considérés dans une même unité d'espace-temps (cf. espace hodologique), puisqu'il s'agit de synchroniser le travail clinique, de sorte à le situer là où il faut traiter les causes profondes et les causes racines. C'est toujours dans une unité d'espace-temps que se construit la modulation de la transformation, selon ses propres coordinations sur lesquelles il faut intervenir, donc également selon les coordinations mises en œuvre par le travail dans un dispositif clinique.

La modulation de la transformation est donnée par le travail dans l'intersubjectivité contradictoire (Bonnet, 2025-1), concernant la mission qui étaye le compte rendu dans cet article. C'est l'avancement du travail dans le corps d'hypothèses qui déterminent le glissement de registre en registre. Pour cet article, nous positionnons le pivot dans l'instance de l'intersubjectivité contradictoire qui a le plus souvent contribué à mobiliser les apports de la psychanalyse, stipulée comme zone grise. La psychanalyse offre un très large registre d'examen des situations de management et de gestion au sein des organisations, car elle permet d'analyser les logiques d'action en formalisant les invariants de transformations les plus contributifs à la mise en tension des attitudes et des comportements (Bonnet, 2011). Mais il y a une approche qualimérique qui impose un traitement mathématique de données, car de toute façon, c'est sur ce traitement que se construit la décision.

Il s'agit le plus souvent d'obtenir une transformation des relations qui sont la cause des dysfonctionnements et de la production des coûts-performances cachés dégradant les performances du travail humain, et non-humain, puisque le travail humain est de plus en plus subordonné au travail des machines (Bonnet & al. 2011). La perception d'un phénomène n'est jamais celle de sa structure et de sa forme, mais celle du conflit. Si les causes sont profondes, il faut faire glisser le travail de l'énantiose dans le registre de la conflictualité (encadré n° 5). Il s'agit de formaliser une situation dans son état entropique, décrite par le paramétrage des invariants de transformations. Cependant, il faut savoir qu'au sein d'une organisation, la résolution de problème ne doit pas porter spécifiquement sur la transformation de la relation d'objet – qui est toujours une violence en environnement concurrentiel – mais sur la transformation de la construction de la transformation dans l'unité de l'espace-temps (espace hodologique<sup>11</sup>)<sup>12</sup>. En effet, la forme et son information font partie intégrante de la structure mentale inconsciente du sujet du groupe. L'alignement des attitudes et des comportements s'opère dans l'unité perceptive du groupe (cf. principe de la contingence générique : encadré n° 1), et « perception-action chez Simondon. Le réglage de la transduction dans l'espace hodologique fluidifie la modulation des transformations transférentielles (Bonnet, 2019).

**Encadré n° 6 : Le transfert dissocié ou multiréférentiel**<sup>13</sup>

« ... 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.*

**NOTRE HYPOTHESE SOUTENANT LA MODULATION TRANSFERENTIELLE DANS LE CADRE DU TRAVAIL DE L'ENANTIOSE**

Dans les contextes organisationnels, le transfert est naturellement dissocié. Il ne trouve pas à s'investir en l'absence de dispositif clinique le recueillant. L'énergie du transfert tend à se latéraliser

<sup>11</sup> Le concept de l'espace hodologique permet de formaliser une unité active (Perroux, 1994). Nous nous référons à cette conceptualisation pour traiter les problématiques de la transformation de l'organisation des marchés, et de la transformation des régimes de la mise en marché. La mission au sein du consortium à comporter un travail sur ce plan.

<sup>12</sup> Note : Notre recherche mobilise les apports de Simondon, lesquels coexistent avec ceux de Lewin. Il est à tenir compte du reproche fait par Simondon à Lewin que ses travaux sur l'espace hodologique ont négligé la prise en compte des logiques d'action qui préexistent comme antécédant de l'action (Simondon, 2005 : 211). Cette remarque est reprise par Deleuze (1968 : 304). Aussi, nos travaux ont redéfini l'espace hodologique dans un espace de Riemann (Thèse : Bonnet (2007) et Bonnet (2017) qui introduit la 3<sup>ème</sup> dimension de la logique d'action dans son unité ontologique de l'espace-temps, comme variété de sa composante topologique dans l'unité active, également absente chez Perroux. Bien que nous ne l'ayons pas envisagé en 2007, cette redéfinition de l'espace hodologique introduit la perspective d'une approche quantique également pour la conceptualisation de l'unité active.

<sup>13</sup> 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](http://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](http://Bienvenue sur le site de la Chesnaie | Clinique de Chailles - La Chesnaie) ].

(s'échapper !). Ce n'est pas le transfert qui se latéralise<sup>14 15</sup>, puisqu'il est tenu en échec, mais un parade<sup>16</sup> caractéristique de l'investissement (libidinal) matérialisé sous la forme d'un mécanisme de défense inconsciente. La coopération ne tient plus que par les communs du refoulement qui la soutiennent, étant rappelé que c'est le destin de la pulsion, consécutivement les transformations transférentielles qui orientent la transformation. Enfin, il y a toujours une dalle en dessous de l'inconscient où se crypte la misérabilité de la condition de la vie humaine, d'essence énantologique elle-même, puisqu'elle serait la dalle de la transcendance, de la relation entre la vie et la mort. Ce que savent bien les gens de la terre. Relire Platon.

Ce détour permet à l'énergie de la transformations de se réinvestir dans une modulalité modulant le refoulement dans le négatif d'une situation vécue, déjà constituée dans l'inconscient du sujet du groupe par des refoulements, normalement matures puisqu'ils sont susceptibles de participer au retour du refoulé, c'est-à-dire qu'un travail d'élucidation et d'élaboration est envisageable ; qui peut être rapporté à [et dans] une situation concrète matérialisée par des formes d'hostilité, de concurrence et de rivalité au sein des organisations. Toutefois, s'il s'agit d'une situation concrète référencée, dans la psyché, le référentiel est de nature fantasmatique. De ce point de vue, le travail sur le sous-thème du mythe des croyances a offert un terrain clinique, tout comme peut l'être tout terrain constitutif d'une zone grise. La zone grise recueille la division fantasmatique de l'objet transférentiel, à dessein dans notre recherche, l'instance de l'intersubjectivité contradictoire, dont la fonction n'est que celle d'une aire transitionnelle de travail permettant d'asseoir un dispositif, d'où l'importance de sa conceptualisation dans un espace hodologique. Le dispositif de travail propose lui-même une zone latérale de travail au sein de laquelle la parole se libère. L'intervenant se tient dans ce que Freud (1913<sup>17</sup>) a appelé la fissure, la fissure étant dans la conceptualisation de l'approche énantologique, celle de l'énantiose. La parole et le cadre offre une alternative transférentielle. Cette alternative établit le lien avec la conceptualisation du transfert dissocié (Oury, 1998)<sup>18</sup>.

Le travail de l'énantiose permet d'observer les manifestations des transformations transférentielles en extension. L'intervenant n'envisage aucune manipulation du transfert, car celui-ci relève des constructions des acteurs, au rythme chrono-biologique que est le leur, cadencé au sein du groupe, que les transformations doivent déverrouiller. La transformation transférentielle est toujours portée par les transformations actives. Mais il est des situations où le psychanalyste doit intervenir, particulièrement si une visée thérapeutique est requise ou sollicitée.

De ce qui précède, l'observation porte sur les transformations latentes observables dans le cours des relations économiques et sociales courantes au sein des organisations. Les observations portent sur les modalités et les modulations socialisées des relations et des interactions, mais aussi, comme le montre l'encadre n° 5, sur les violences quotidiennes que ces relations, et les pensées doxiques sous-jacentes, infligent. Les transformations transférentielles à l'œuvre polarisent les attitudes mentales et les comportements, observables en leurs répétitions chez tous les sujets du collectif – en extension de l'ambivalence. Les logiques d'action et les stratégies en rendent compte. Le travail d'élucidation et d'élaboration (matrice n° 3) en rend compte et fait l'objet d'un traitement au corps d'hypothèses.

---

<sup>14</sup> Denis P. (2009/3). L'expression latérale du transfert, *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 73, 5-6, pp. 649-666

<sup>15</sup> Danon-Boileau (2009/3). « Transfert latéral, analyse sauvage et contre-transfert. Ou pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? », *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 73, pp. 691-711

<sup>16</sup> Lagache D. (1968), « Acting out et action », *Revue française de psychanalyse*, 5-6, pp. 1055-1066.

<sup>17</sup> Freud S. (1913). *Totem et Tabou*. Chapitre n° II L'ambivalence des sentiments : Payot, éditions 2021, 240 p. - [Sigmund-FREUD.pdf](#)

<sup>18</sup> Dans la littérature, les travaux de Neyraut (1974) - Michel Neyraut (1974), *Le transfert*, Paris, PUF – ont contesté sa définition comme mécanisme de résistance. Mais Neyraut, psychanalyste, a soutenu que le transfert latéral constitué une hémorragie dans la cure. Ce ne serait qu'un effet du transfert. Mais il contribue au renforcement de l'angoisse et de la résistance (Danon-Boileau, 2009/3). Aussi, ces conceptualisations du transfert dissocié et du transfert latéral ont-elles retenues notre attention.

Au sein du consortium, la recherche a réalisé 90 entretiens préliminaires de 1 H 30 chacun, ayant fait l'objet d'une prise de note intégrale pour entrer dans le diagnostic socio-économique dit qualitatif, qui se poursuit ensuite dans des entretiens recueillant les informations pour le calcul des coûts-performances cachés - ce qui a conduit à orienter la recherche sur l'approche énantologique, dont l'extension n'est pas seulement celle de son étendue, mais surtout de sa profondeur<sup>19</sup>. La coopération se noue dans sa profondeur, tandis que la rivalité et la concurrence surgissent de la rupture de l'alliance dans son étendue, consécutives des hostilités, plus largement du travail du négatif dans l'étendue de l'alliance, faisant valoir le négatif des alliances. L'étendue n'est qu'une grandeur extensive, tandis que la profondeur est l'espace tout entier (Deleuze, 1968 : 296). C'est la profondeur qui vient corriger ce qui se délie et serait délié, à dessein dans la métaphysique d'Aristote qui aurait confondu la matérialité de la chose en soi, par exemple de l'esprit, et la représentation de la matérialité (Bonnet, 2025-3), toute connaissance n'étant qu'une représentation, un concept dit-on souvent ; soit qu'il n'y aurait pas autre chose qui soit caché à la connaissance et dès lors à sa représentation, ne relevant pas de la transcendance selon les points de vue qui peuvent s'opposer en effet, dont le point de vue de Platon, quand bien même attaché à son essence et donc à la forme. Il n'est pas inutile de souligner que Platon avait scindé la distinction entre l'Idée et la transcendance. Aristote se trouvait à être convergent avec nombre des points de vue de Platon lorsque celui-ci était son maître, après avoir étudié à l'école d'Isocrate, mais il en aurait renversé les ancrages épistémiques pour les traiter de manière empirique et logique, de sorte à établir les savoirs dans le champ scientifique émergent au titre de leurs conjonctions, en fait les rendre implicitement normatifs. Finalement, fort de sa recherche, il se trouvait à s'opposer aux points de vue de Platon. C'est un point de capiton sur le plan énantologique, fort remarquable, mais c'est aussi un stigmaté énantiodromique qui établit la paradoxalité des connaissances et des savoirs, relativement à l'ignorance, car mieux aurait valu ne pas s'établir en sens contraire pour se faire reconnaître, devenu grand homme polymathe, isopathe, s'administrant à lui-même ce qu'il combat... Aristote théorise là la genèse inconsciente de la paradoxalité. Aristote et Platon se sont opposés sur les termes de leur rationalisme, Platon contestant le rationalisme empirique chez Aristote, Aristote contestant le rationalisme logique chez Platon, l'un revendiquant la paternité de ce qu'il reproche à l'autre et vice-versa, tous deux concurrents d'Isocrate, lui-même auditeur de Socrate. Socrate était sans doute le seul à ne pas poursuivre de buts de matérialité. Les rapports de rivalité et de concurrence, attachés à des enjeux de matérialités, entretiennent des relations biaisées, ainsi qu'on l'observe au sein du consortium des coopératives (*supra*). L'étude de l'empirisme antique nous a bien instruit pour notre recherche. L'attitude énantologique admet par principe la diversité des points de vue qui finissent par se clôturer dans des idéologies d'usage, rendant ainsi insoluble le travail en intersubjectivité contradictoire. Au sein du consortium des coopératives, la concurrence locale institue un déni de la castration entre les groupes d'appartenance. Il faut que pour chaque coopérative, les autres coopératives s'établissent dans la servitude concurrentielle du marché, et dès lors dans servitude de la coopérative leader sur le territoire – la coopérative qui veut bouffer les autres (aucune ne l'est d'ailleurs) (encadré n° 5). La rivalité la plus radicale s'est établie entre la coopérative F8 (qui veut bouffer les autres), laquelle conçoit sa stratégie dans un régime de gouvernance par l'organisation (concentration), et la coopérative F9 qui au contraire conçoit sa stratégie dans un régime de gouvernance par le marché, tandis que sur le marché, la concurrence s'établit dans le dik-tak de la grande distribution. La fusion créerait un groupe coopératif leader, non au titre de sa territorialité, mais sur le marché avec 7 % de part de marché (ce qui est important dans le secteur des fruits et des légumes frais), conférant un pouvoir de négociation face à la concurrence espagnole plus fortement concentrée autour des firmes exportatrices.

Aristote introduit une pragmatique, adossée comme celle de Platon à l'*empeiria* (recherche de la vérité et des causes de l'expérience). Ne se trouve-telle pas dès lors dans l'entre deux des points de vue de Parménide et d'Héraclite. Cet aspect aura retenu notre attention dans la mise en perspective de l'aspect énantologique des connaissances et des savoirs. Soulignons en effet que Pierce aura trouvé la doctrine d'Aristote trop limite, tant le plan philosophique que scientifique et l'aura redéfini. Il aura ouvert le

<sup>19</sup> Les réunions de travail dans le cadre de l'approche énantologique sont positionnées à l'issue de la phase de remise et de travail sur le diagnostic socio-économique – trois réunions de trois heures sur trois semaines – lesquelles précèdent et introduisent le travail sur le projet socio-économique, dénommé projet coopératif au sein du consortium. Des réunions en sessions intermittentes sont introduites au cours de cette seconde phase de l'Intervention Socio-Économique lorsque l'avancement du travail butte sur des approfondissements à envisager.

courant du pragmatisme. La question qui se pose, examinée dans l'approche énantologique, à l'aune des éclairages de la psychanalyse notamment, est quel rapport entre les formes de la réalité ? Notre recherche poursuit les travaux dans la zone grise de la connaissance en soulignant la puissance de la modalité énantologique d'une part, énantiodromique d'autre part, sur lesquelles la psychanalyse oriente le travail, quoiqu'elle ne mobilise pas ces conceptualisations. Elles trouvent néanmoins leur place dans les courants de la psychanalyse en extension (Bonnet, 2017).

Si la différenciation lie son sort dans l'étendue, elle se construit dans la profondeur. La coopération implique un travail qui permette aux différenciations de coexister. Elles doivent se polariser dans la fuite de leur convergences (Bonnet, 2025). Il s'agit que les productions de la coopération, à savoir les résultats économiques, lissent les contrariétés et les oppositions afin qu'elles s'actualisent vers un destin positif. En posant, pour la troisième fois depuis dix années, en 2009, la question de l'opportunité et de la faisabilité de la fusion des coopératives – que deux cabinets de conseil aient été sollicités à quelques années d'intervalle sous l'égide de l'ONIFHLOR (AgriMer désormais) et concluent que la fusion était impossible - les dirigeants recherchaient les termes perdus de leurs coexistances qui s'étaient trouvées détruites au fil des fusions de coopératives de village, généralement opérées dans des conditions violentes. Durant le cours de notre mission, 2009-2013, chacune des coopératives étaient « en arrêt » de sorte à sauter sur sa proie, la coopérative du village voisin. Chacune d'elle voulait sa proie pour éviter encore la fusion. En 2022, le groupe coopératif a envisagé un nouveau tournant - [Pourquoi la coopérative Teraneo a fait le choix \(rare et inédit\) de s'allier à l'expéditeur Alternea – Perpignan : la coopérative Teraneo et Legros Bio-Alternea se rapprochent pour une meilleure rémunération des producteurs - lindependant.fr](#) - sous l'égide du nouveau président qui était sceptique et plutôt défavorable à la fusion durant le cours de notre mission, dont en qualité de ses différents mandats au sein d'organisations de référence dans le monde agricole régional, dont les missions convergent au titre du marché, mais pas les intérêts qui s'opposent.

### **Conclusion : le travail de l'énantiose dans les zones grises**

Le travail de l'énantiose pose un cadre et un dispositif de modulation de la transformation. Ce travail s'inscrit toujours dans une composition de zones grises, le cas échéant définies selon leurs dérivations (selon la déclinaison de leur objet et du champ). Schématiquement, le travail de l'énantiose contribue à réaliser un travail d'élucidation et d'élaboration dans l'articulation d'une chaîne de problématiques multi-factorielles. Il permet de reformuler une problématique de travail qui doit être validée comme le point de capiton de la transformation dans le champ des compossibilités. Ce travail construit l'invariant de transformations pilote, supplétif de la loi de composition, qui est elle donnée par le schème groupal de signification (Bonnet, 2012, 2014). La modulation de la transformation est envisagée autour de cet invariant. Le graphique n° 2 (*supra*) schématise une modulation à quatre termes – nos travaux ont conçu des matrices jusqu'à sept termes (Bonnet, 2011) – sur la base desquelles s'établit le pilotage de la recherche dans le corps d'hypothèses (matrice n° 4). Ce travail se conclut dans la matrice n° 3 (*supra*).

Le terrain de recherche en montre l'application dans le registre de la conduite du changement stratégique et organisationnel. Le travail des acteurs les met en tensions ; ils s'évaluent dans l'épreuve, mais ce travail institue des pauses abréactives (=> détente mentales). Le travail d'élucidation et d'élaboration permet aux acteurs de réinscrire leurs relations économiques et sociales dans un socle stratégique élaboré par leur propre travail. Les acteurs comprennent l'impasse dans laquelle ils se mettent en se répétant sans cesse leurs mêmes malheurs. C'est ce travail abréactif qui engage, puis contribue aux remaniements des contenus émotionnels, de sorte que la modulation des transformations se réorientent vers des constructions en hypotypose d'un futur combatif et pugnace, parce qu'ils redécouvrent leur solidarité en partageant la construction du projet coopératif.

Ce travail tisse une ligne d'horizon pour l'intervenant, relativement à la réorientation du processus opératoire de la transformation, dont l'observation permet de qualifier les invariants de transformations à l'œuvre, de tester leurs combinaisons en intervenant de sorte à rendre visible les faisabilités et les limites - rappelons que le cadre est celui de la recherche-intervention, dans le protocole de l'Intervention Socio-Économique (Savall et Zardet, 1995, 2004, 2021), adossée à un cadre clinique en périphérie, et non de la recherche-action qui porte plutôt sur les groupes, puisqu'il s'agit d'intervenir sur des situations

de management et de conduite du changement stratégique et organisationnel concernant des institutions. Progressivement se construit la modalité de la transformation - l'intervenant, pour ce qui le concerne, reste dans une modalité de travail d'intention théorique (travail sur les paramètres de la modulation en s'étayant dans le dispositif de l'intervention socio-économique modulée dans le cadre périphérique de la recherche, c'est-à-dire que son travail n'est jamais achevé) – dont la prise de forme rend compte des transformations à l'œuvre.

Du point de vue psychanalytique, pour l'intervenant, l'observation rend compte du caractère pathogène de la situation de management, ce qui l'intéresse le plus étant d'observer les processus de conversion délimitant le champ des possibilités. Évidemment, une part des acteurs conservent un quantum d'affects pathogènes plus résistants. Les raisons peuvent être intentionnelles, non intentionnelles, inconscientes. Mais l'intérêt de l'approche énantologique est aussi qu'elle permet aux acteurs de regarder en face ce qui les a amenés à s'enliser dans une situation que le diagnostic stratégique dénomme l'enlissement concurrentiel, à distinguer de l'enlissement stratégique qui aurait été fatal dans des conditions où les producteurs ont perdu jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires durant cette période 2009-2011. Pour les producteurs, la situation était celle d'une économie de guerre.

Il y a là un apport pour le management et pour la recherche, car aucune recherche n'a jusque-là explicité ce phénomène courant, ni d'ailleurs ne l'a traité sans créer des situations encore plus traumatiques. Il y a une histoire à connaître, celle des successions de fusion deux à deux des coopératives de village qui ont laissé des traumatismes irréparables.

L'intervenant, relativement à l'étayage de l'intervention dans un dispositif, se trouvait à être porteur symbolique du projet coopératif. Une intervention dans le cadre de l'approche énantologique traite différents objets de recherche, une grande variété en fait. L'un d'eux concerné le sujet suivant : Quels sont les déterminants de l'altérité économique articulant la relation entre l'imaginaire et le symbolique, sur lequel notre recherche s'est poursuivie.

Enfin, relativement à la construction du dialogue entre les incorporats méthodologiques de la recherche (cf. revue de littérature et état de l'art), ce qui est en soi une problématique entre Psychanalyse & Management, dont les disciplines ont respectivement leurs buts de mission et leur diversité propre souvent inconciliable - mais d'une façon générale dans les approches transdisciplinaires - il convient de préciser que toute étude et usage des correspondances entre les différentes approches positionnées sur les conceptualisations de la transformation sont à envisager au regard de leurs spécifications épistémiques, paradigmatiques, théoriques, méthodologiques et instrumentales, et de leurs configurations (paradigme, théorie, modèle conceptualisation, outil). Le plus souvent elles sont confondues dans le paradigme du changement qui bâtarde la transformation. Leurs catégorisations marginalisent la transformation qui ne serait réduite qu'à un synonyme, ou à certains aspects, le plus souvent l'impact par exemple avec le concept du changement transformateur. Rappelons que la théorie socio-économique des organisations est la seule approche, de ces points de vue, qui se positionne sur le principe de la comptabilité des facteurs, particulièrement la comptabilité de l'économie et du social. Il n'est pas donné d'évaluer et de mettre au travail les aspects contradictoires de la transformation dans les structures profondes du fonctionnement et du management des organisations. On trouvera toujours des convergences, des spécificités et des divergences évidemment, qui peuvent être rapportées pour valoriser des résultats, les limites et les perspectives d'une recherche. Si notre recherche a envisagé un ancrage dans l'approche socio-économique de l'ISEOR (Savall et Zardet, 2004, 2021), c'est que le cadre de la recherche-intervention, dans cette approche, la plus élaborée de toutes d'ailleurs, permet de mettre en œuvre une approche clinique.

Les correspondances sont possiblement éclairées avec d'autres approches, sous des réserves épistémiques, théoriques, praxéologiques, méthodologiques : la recherche action et les correspondances avec la Research Science, les approches dans le cadre de la Théorie Ancrée (Grounded Theorie), et plus largement les approches analytiques ou d'intention analytique dans les sciences de la psyché (psychanalyse, socioanalyse, gestalt). Évoquons les travaux dans la phénoménologie de la vie subjective (travaux de Maurice Merleau-Ponty et de Michel Henry), dans le corpus du structuralisme et constructivisme (travaux de Jean Piaget).

Les travaux de Savall et Zardet et de la recherche à l'ISEOR apportent une contribution qui est largement distinguée par les chercheurs éminents œuvrant dans le cadre du Développement Organisationnel (OD). L'enseignement s'est déployé depuis le début des années 2000 dans plusieurs universités nord-américaines et d'Amérique centrale, dans les pays de langue espagnole, tandis qu'en France, le courant du Comportement Organisationnel empirique, se revendiquant behavioriste, reste dominant, largement déployé désormais en e-learning. Les travaux de l'ISEOR sont connus et sont appréciés par les « practitioners ». Espérons que le courant du management socio-économique résistera aux résurgences d'idéologies sectaires portées par le monde des affaires nord-américain depuis novembre 2016. Le courant de l'OD offre des opportunités de portage de recherches articulant une approche énantologique. Relativement aux problématiques traitées en conduite du changement stratégique et organisationnel, les correspondances sont à établir dans des cadres de référence plus large, transversaux aux disciplines – lesquelles fonctionnent selon des modes verticaux (en silos). Soulignons les travaux en économie (Perroux, 1994), les travaux de H-J Wagner, 1998), qui l'un et l'autre posent un cadre de conceptualisation de la transformation en économie.

## Bibliographie

- Aristote (2022). *Œuvres complètes*, Flammarion, 2928 p.
- Bergier N. [1850 ((1837)]. *Les éléments primitifs des langues*, Besançon, Bintot Imprimeur, 325 p.
- Bonnet D., Beck E., Garcia E. (2011). « Relire Platon et Aristote pour mieux comprendre les sources épistémologiques de la Théorie et du Management Socio-économiques des organisations », 16 p. - <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00753755>
- Bonnet D., Saint-Léger G, Beeler B. (2011). « Le concept de degré de Siofhis appliqué au cas des systèmes d'information », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, n° 02, Éditions Presses des Mines, Paris, pp. 155-186, 322 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 de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- Bonnet D. (2014-0), « Rendre compte de la capacité d'une organisation à s'adapter : Le schème Groupal de signification », *Revue Cognitive : Risque et Cognition 2*, n° 14, pp. 43-68.
- Bonnet D. (2014-1). « 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. (2014-2). « Rendre compte de la capacité d'une organisation à s'adapter : Le schème Groupal de signification », *Revue Cognitive : Risque et Cognition 2*, n° 14, pp. 43-68.
- Bonnet D. (2016). « La synchronisation majorante. Un concept pour piloter la transformation au sein des organisations », *6<sup>ème</sup> colloque et séminaire doctoral international, ISEOR-Academy of Management (États-Unis)*, Université Jean-Moulin, Lyon, Juin 2016, 16 p. - <https://hal-univ-lyon3.archives-ouvertes.fr/hal-01333017>
- 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 pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, Garante : Madame la Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon, 393 p.
- Bonnet D. (2019). « Résilience et sublimation. Transformations. Approche énantologique. Quelles implications pour le management et pour la conduite du changement. In Diet E. & Bonnet D. (2019), *Résistance et Résilience. De l'ambiguïté à la controverse*, Revue Psychanalyse & Management, n° 14, pp. 147-204, 323 p.

- Bonnet D. (2020). « Dessiller les structures doxiques du langage et des discours dans les pratiques managériales ». 9<sup>ème</sup> colloque et séminaire doctoral international, ISEOR-Academy of Management (États-Unis), Université Jean-Moulin, Lyon, Juin 2020, 20 p. [BONNET.pdf \(iseor-formations.com\)](#)
- Bonnet D. (2024). « Explorer les conditions de possibilités de l'innovation en rupture épistémique », *Marché et Organisations. Revue d'analyse stratégique (Réseau de Recherche sur l'Innovation). Transformations managériales et performances*, Vol. 2, n° 50, pp. 23-45
- Bonnet D. (2025-1). « Innovation et transformation : Moduler les transformations au sein des organisations et des territoires pour innover », In Bonnet D. (2025-1), *Marché et Organisations. Revue d'analyse stratégique (Réseau de Recherche sur l'Innovation). Modulation de la transformation et innovation*, n° 53, Vol. 2, pp. 5-22
- Bonnet D. (2025-2). « Parcours de convergence entre Psychanalyse & Management. De la nature de la convergence ! », *Revue Management & Sciences sociales*, n° 43. A paraître (automne 2025)
- Bonnet D. (2025-3). « Mieux connaître le processus opératoire de la transformation au sein des organisations. Se représenter les transformations. L'approche énantologique ». Colloque international de l'Academy of Management (Usa) organisé par l'ISEOR, en association avec le Cnam – l'eada – Benedictine Université – l'iaelyon, juin 2025, Université Jean-Moulin, Lyon, 22 p.
- Chazal G. (2004). *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Deleuze G. (1968), *Différence et répétition*, Épipiméthée, PUF, 409 p.
- Desprez S. (2021). Schleiermacher F. D.E., *Herméneutique. Pour une logique du discours individuel*, présentation, traduction et notes par Christian Berner, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, coll. « Opuscles φ », nouvelle édition revue et augmentée, 2021 [1989], 292 p.
- Fouillée A. [2002 (1888)]. *La philosophie de Platon*, T. 1, Elibron Classics, 341 p.
- Freud S. (2001). *Essais de psychanalyse*, Payot, 320 p.
- Perroux Fr. [1994 (1960)], *Pouvoir et économie généralisée*, PUG, 605 p.
- Savall H. (1978). « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain. Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain », *Économie appliquée*, T. 31, N° 31-34, pp. 561-593 - Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain - Persée
- Savall H. et Zardet V. (1995). *Maîtriser les Coûts-Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 405 p.
- Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. D. Boje (Usa), Economica, 432 p.
- Savall H. et Zardet V. (2021). *Traité de Management Socio-Économique. Théories et pratiques*, Éditions ems, Management et société, 1312 p.
- Simondon G. (2005). *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Million, 571 p. – p.46 et pp. 48-51
- Tarde G. (1897). *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan, 231 p. - Gabriel Tarde, L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires. (1897).
- Wagner H-J. (1998). « La transformation : un cadre historique et théorique », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Vol. 29, n° 4, pp. 5-21 - doi : <https://doi.org/10.3406/receo.1998.2937>