

**LES INVISIBLES DE L'EMPRISE DE L'AUTORITE. SE MEFIER DU POUVOIR ET DE LA CONCURRENCE**  
**RECHERCHER LE SIGNIFIANT DE L'AUTORITE AU SEIN DES ORGANISATIONS ET DES INSTITUTIONS**  
**LA TRANSFORMATION TRANSFERENTIELLE**

Pour Citer la Référence

BONNET Daniel (2023). « Les invisibles de l'emprise de l'autorité. Se méfier du pouvoir et de la concurrence. Rechercher le signifiant de l'autorité au sein des organisations et des institutions. La transformation transférentielle », *Revue Psychanalyse & Management* – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656 - n° 02\_2025, pp. 423-437

**Daniel BONNET**

ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon

I.P&M, Institut Psychanalyse & Management

MTO, Management des Technologies Organisationnelles

**Résumé :** Cette communication met en évidence la logique dénégative profonde de la concurrence économique à partir d'un objet de recherche désigné « les invisibles de l'emprise... » considérée dans le nœud de l'articulation entre l'autorité et le pouvoir sous différentes formes au sein des organisations (pouvoir des gouvernements d'entreprise...) et sur le marché (pouvoir de marché). Cette logique profonde explique pourquoi les activités économiques sont irrémédiablement conduites vers des situations inéluctables : l'impasse concurrentielle, l'enlèvement stratégique, l'épuisement financier, l'épuisement des transformations. Il s'agit là d'une dimension révélée qui est la source des coûts et des performances cachés. La restauration économique permanente requiert un investissement humain dispendieux. Seules les bonnes relations humaines rendent l'entreprise compétitive. Encore faut-il que la qualité et l'efficacité de ces relations garantissent la qualité de la transformation transférentielle. Cette transformation construit les approches socio-économiques du fonctionnement et du management de l'organisation.

**Mots-Clés :** Emprise, Autorité, Pouvoir, Transformation, Changement, Stratégie, Énantiologie, Énantiodromie, Hodologie

**Abstract:** This communication highlights the profound denial logic of economic competition from a research object called «the invisible of the grip...» considered in the knot of the articulation between authority and power in different forms within organizations (corporate government power...) and on the market (market power). This profound logic explains why economic activities are irremediably driven towards unavoidable situations: competitive deadlock, strategic stagnation, financial exhaustion, the exhaustion of transformations. This is a revealed dimension that is the source of hidden costs and performance. Permanent economic restoration requires expensive human investment. Only good human relations make the company competitive. The quality and effectiveness of these relationships must guarantee the quality of the transferential transformation. This transformation builds socio-economic approaches to the functioning and management of the organization.

**Keywords:** Psychological control, Authority, Power, Transformation, Change, Strategy, Enantiology, Enantiology, Hodology

**Introduction :** Le pouvoir (*potestas*) se détient au titre d'une légitimité conférant une autorité (*auctoritas*). Les formes du pouvoir et de l'autorité ne se confondent pas, car elles relèvent de l'emprise de leurs signifiants respectifs conférant la légitimité de l'un ou de l'autre, plus exactement de l'articulation de l'un à l'autre. Leur articulation présuppose leur séparabilité.

Qu'en est-il de leur nouage qui déterminerait une légitimité ? Selon M. Weber (1971) pour qui l'autorité déterminerait un pouvoir et H. Arendt (1972 : 142) pour qui les confondre témoigne d'une ignorance. Évoquons également la figure du « Léviathan » qui viendrait réguler le pouvoir chez Th. Hobbes, afin de limiter la violence.

LA MODELISATION DU CADRE DE REFERENCE DE NOS RECHERCHES longitudinales introduisent à une nouvelle catégorie en clinique de l'intervention en conduite du changement et de la transformation, dans le champ des sciences de gestion. Les incorporats du cadre modélisent une relation énantilogique dans leur rapport « séparabilité/inséparabilité » ou relativement toutes variables dans ce rapport d'articulation (interne/externe, visible/invisible, dedans/dehors... etc.) qui sont des divisions d'ontologies, fictives car

relevant de l'abstraction (Éléments n° 1 en annexes). Le concept de l'énantiologie recouvre les rapports entre des conjonctions d'opposés. Ces conjonctions d'opposés sévissent dans les infrastructures du fonctionnement et du management des organisations. La conduite du changement ne se repère que sur des manifestations. Or toute transformation est donnée par l'emprise des invisibles opératoires de la transformation.

L'équilibration et la transformation s'opèrent dans un écart énantiologique (D. Bonnet, 2017, 2019), à savoir en première approximation l'écart entre un état initial opératoire et un état opératoire à faire advenir. Cependant le nouage est une opération de construction d'invariants de transformations déterminants les lois de composition peu ou prou transformables, considérées dans le champ scientifique de la recherche clinique, à savoir les infrastructures du fonctionnement et du management des organisations. Cette opération germe dans un écart énantiologique qui est une aire transitionnelle et transformationnelle. Par essence, la recherche dans ce cadre proposé est transdisciplinaire, et elle ne peut qu'être transdisciplinaire en recherche clinique. Les recherches en sciences de gestion se dispensent généralement de penser le champ. Il est généralement posé de manière implicite. Ce champ doit être pensé pour conduire des transformations et consécutivement un changement. Notre recherche l'envisage dans l'espace du vécu en temps continu des acteurs qui sont les sujets du management et de la conduite du changement (Éléments n° 2 en annexes) référé à un champ de force (K. Lewin, 1917)<sup>1</sup>.

En son principe, l'autorité à la différence du pouvoir augure (*augere*) d'une capacité à faire grandir (*grandis*), à autoriser et s'autoriser... à entreprendre, à éduquer, à enseigner, à guider... etc. qui va conférer l'autonomie et l'indépendance du sujet qui s'élève et qui devient acteur libéré et engagé au titre de sa responsabilité. En son principe, l'autorité se fonde sur la volonté de vouloir le bien de l'autre. Elle ferait la place de l'autre, tandis que le pouvoir imposerait une autorité. Sa définition est cependant ambivalence. Elle est aussi le pouvoir d'imposer une obéissance. Elle est corrélativement ce qui fait autorité selon sa signification circonstanciée.

Aussi, cette communication vise à évaluer les invisibles de l'emprise de l'autorité dans son rapport au pouvoir, si dès lors une autorité se trouverait découler d'un pouvoir.

La communication questionne : 1/Les conditions de production de l'emprise des invisibles de l'autorité nouée à l'exercice du pouvoir, consécutivement 2/La recherche du signifiant de l'autorité. Le champ est le management des organisations. Le terrain est un consortium de coopératives agricoles. Les éléments du cadre de référence de la recherche sont indiqués en progressant dans l'exposé de la recherche. Le noyau dur est le cadre épistémologique (Éléments n° 3 en annexes) de la théorie du management socio-économique et de l'approche qualimétrique (H. Savall et V. Zardet (1995, 2004, 2005, 2021 ; H. Savall et D. Fièrè, 2014). Les médiations théoriques (G. Chazal, 2004) sont proposées en périphérie. Elles mobilisent différents apports, s'agissant d'une recherche clinique : psychanalyse, psychodynamique, psychologie sociale d'orientation analytique, mathématiques de l'action, physique des champs de force. L'écart énantiologique est posé comme le nœud de la conflictualité duquel émerge les transformations. Il est une aire transitionnelle (D. W. Winnicott, 1971 ; J. B. Pontalis, 1975) et transformationnelle (C. Bollas, 1979). La transformation est un objet structurant.

## **1/ Les conditions de production des invisibles de l'emprise de l'autorité nouée à l'exercice du pouvoir**

Cette communication vise à monter l'emprise des invisibles de l'autorité et leurs impacts sur la qualité de la gouvernance, du management et du fonctionnement du management. Les coopératives sont fortement exposées à cette emprise en raison de leur mode collectif de gouvernance. L'autorité de l'institution s'y construit collectivement dans le nouage des conflictualités entre les coopérateurs, la direction et l'encadrement qui sont toujours fortement investis dans le processus de management stratégique au sein des coopératives. Une recherche-intervention au sein d'un consortium de

---

<sup>1</sup> Le champ de force dans le cadre de notre recherche est modélisé en physique quantique. L'espace hodologique est construit en tant que champ quantique (D. Bonnet, 2014). Il est modélisable en mathématique de l'action (Théorie de Riemann). Consécutivement, il rend possible l'évaluation des fonctions différentielles élémentaires au stade actuel de notre recherche modélisant les lois de composition dans un état quasi-stationnaire (base = Travaux de R. Thom).

coopératives agricoles, consécutives de précédentes a contribué à éclairer cette problématique majeure de la gouvernance stratégique.... Qui sur une longue durée conduit à l'enlissement en impasse concurrentielle des firmes et à leur épuisement stratégique. La mission avait pour objet de conduire une étude d'opportunité et de faisabilité de la fusion des treize coopératives (dont 4 indépendantes et 9 membres d'une union de coopératives), de sorte à mettre en situation les dirigeants (présidents et directeurs généraux) d'élaborer la transformation du projet coopératif afin de sortir d'une situation d'enlissement stratégique. Le pouvoir dont il s'agit dans le cadre de cette intervention est le pouvoir de la gouvernance institutionnelle et stratégique, en considérant l'organisation comme une ontologie. Le cadre de référence de la recherche (*supra*) a contribué à l'édification d'une clinique de l'intervention visant le pilotage des projets de transformations – nous soulignons d'essence socio-économique. Les conditions de production des invisibles – de l'emprise de l'autorité - en déterminent les infrastructures.

#### QUEL RAPPORT ENTRE LE VISIBLE ET L'INVISIBLE ?

M. Merleau-Ponty (1988) écrivait « le visible doit être décrit comme invisible car il se dérobe sur le plan de sa temporalité. Le sujet s'enracine activement dans un monde vécu et intersubjectif, rendu intelligible par la perception ». Cependant nous posons que la perception du sujet, sa prise de conscience et sa pensée sont des incertitudes. Elles subissent des transformations dont une part est construite à partir des invariants de transformations (part de la permanence des structures chez H. Savall et V. Zardet), et une part transformable, dont une part éphémère ou aléatoire qui met en mouvement. Une transformation mobilise la part transformable, mais doit agrandir en extension (surface et profondeur) cette part transformable. La transformation s'opère au regard des mouvements (interactions dans le champ). Elle reconfigure les dynamiques de l'interaction dans le champ de forces. Les stratégies de la conduite du changement identifient des forces (variables de la stratégie), mais ignorent la modélisation des variables profondes de la manœuvre stratégique. C'est cette modélisation des variables profondes que requiert la connaissance de la transformation.

Ce qui relève du rapport entre l'invisible et le visible si l'on considère évidemment qu'il y a aussi une part d'incertitude dans les comportements. L'invisible est une toile de fond et qui fait lien. Il est ce qui advient ou ce qui se retire..., circulant par ses instants successifs. Qu'est-ce qui se trouvait à ne pas se dire... qui devait se dire... pour engendrer le retournement des processus transférentiels à l'œuvre bloqués par les contre-transferts dans la réciprocité des relations visant à convertir l'étayage des postures de leadership et les constructions de conventions.

Le diagnostic au sein du consortium établit plusieurs niveaux de problématiques. En stratégie, la problématique est celle de l'ambivalence stratégique qui établit des constructions stratégiques ago-antagonistes, conduisant à s'enliser dans des stratégies collectives contrariées. Les stratégies contrariées se nouaient au sein de pactes dénégatifs (R. Kaës, 1989, 2009). Ces contrats formalisent une part de l'invisible à la connaissance des acteurs. Le diagnostic socio-économique extrait une part amorçant la connaissance du caché dans le registre du non-dit et restituée dans l'avis d'expert. Une extraction en profondeur visant à modéliser le travail de l'énantiose (*infra*) est envisagée dans le cadre périphérique des médiations théoriques. Quant à la contrariété, elle se mesure dans l'écart énantologique. Le management socio-économique l'évalue par les coûts et les performances cachés, de l'ordre de 0,43 €/kg pour un prix de revient au producteur de 0,80 €/kg en moyenne sur la période saisonnière. La crise économique 2008-2011 a entraîné des pertes considérables pour les producteurs, qui ont atteint jusqu'à 50 % du chiffre d'affaires. La fusion des coopératives convertissait près de 50 % des coûts-cachés, le solde étant reconverti sur un période mobile de trois années dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie secondaire (déclinaisons de la mise en œuvre stratégique dans les unités d'œuvre, stratégie marketing... etc.). La réforme dans le cadre de la stratégie primaire, soit la fusion, permettait de sortir la concurrence locale entre les coopératives de l'impasse concurrentielle et d'ouvrir le champ des opportunités et de la faisabilité dans le champ de la stratégie primaire. Le marché ne pouvait évidemment pas procurer les ressources nécessaires au redressement de la situation, nonobstant la restauration d'un meilleur niveau des cours. L'approche socio-économique permettait de mettre en perspective les conditions de possibilités du redressement, préalable pour que les dirigeants discutent, négocient, élaborent le projet coopératif à mettre en œuvre. La conversion des coûts cachés fournissait les ressources de financement et de restauration de la stratégie, tenant compte de ce que les producteurs étaient quant à eux épuisés sur le plan financier. Le chercheur accomplit sa part de travail (matérialisée

par le protocole visant à mettre en œuvre une structure de travail en collectif désignée « travail de l'énantiose » (Éléments n° 4 du cadre de référence de la recherche en annexes).

L'écart énantologique, mesuré par les coûts cachés signe qualimétriquement la division des protagonistes, ainsi qu'un écartement important de cette division dans l'espace hodologique. Dans les infrastructures de la transformation, l'aire transitionnelle et l'objet transformationnel ne sont pas perçus en tant que tels. Ils sont évidemment évalués par leurs manifestations, les dysfonctionnements complexes, leurs régulations et les coûts cachés s'ils sont évalués. La transformation n'est donc structurée que très relativement selon les attentes de la stratégie véhiculées par les discours. Son ersatz, le changement reste dès lors constamment déplorée en acte faute de résultats dans l'environnement concurrentiel local entre les coopératives et dans l'environnement concurrentiel du marché. Ce dernier sollicite des efforts de la part des producteurs et des coopératives qui ne sont jamais couronnés de résultats. Il leur en faut de la persévérance... pour finalement toujours échouer... Si l'analyse stratégique converge entre les coopératives, en fait même les convergences apparaissent en opposition corrélative ; chacune s'enlise dans la déploration et préfère un « petit chez soi plutôt qu'un grand chez les autres ». Les stratégies collectives sont discutées en repoussant l'action commerciale collective dans une position de marginal-sécant. L'union des coopératives (Organisations de Producteurs regroupant 9 coopératives sur les 13 membres du consortium) est coupable. Elle est à abattre (encadré n° 1 et n° 2). Les acteurs ne peuvent pas s'en sortir par eux-mêmes car ils sont pris dans le piège de la double ambivalence, l'une conférée par l'ambivalence de la stratégie collective qui se révèle inefficace et se trouve déplorée, la seconde par l'ambivalence des comportements humains qui se trouve également déplorée par les jeux de la rivalité entre les groupes d'appartenance.

**Encadré n° 1 : 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 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.

J'ai peur 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.

**Encadré n° 2 : 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 [ ] 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 [ ] 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 [ ] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [ ] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [ ]. 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 [ ], 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, [ ] 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 (Nous précisons = *part des ventes par le bureau commercial de l'union des coopératives avant la fusion effective au cours de l'année 2013*). C'est un fait, toutes les structures manquent de produit. Alors, soit nous nous concentrons, 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, [ ] 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.

RIEN N'EST ACQUIS. LE RETOUR DU REFOULE. Dans le cours de l'intervention, il s'agit pour le chercheur que sa posture épistémologique prévienne et liquide l'amorce transférentielle toxique, à savoir pour ce qui se rapporte au sujet de cet article, liquide la servitude des croyances (D. Bonnet, 2016). Il est alors disponible pour observer le tissage des relations intersubjectives d'essence contradictoire par nature au sein des groupes, pour les rendre explicites et constructives dans le cours du travail de l'énantiose. Le travail de l'énantiose est une contribution à la libération du sujet. Il ouvre au travail d'élaboration *via* l'induction du transfert dans et sur le cadre (dispositif du travail de l'énantiose). Seule la transformation transférentielle désamorce les résistances. Le travail de l'énantiose introduit à la transformation transférentielle (Élément n° 5 en annexes). L'intervention s'arrêtait lorsque le président de l'une des coopératives indépendantes favorable à la fusion (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* ». L'amorce transférentielle ne s'efface jamais. Finalement cette coopérative indépendante<sup>2</sup>, à l'origine associée à la création de l'union des coopératives et l'ayant quitté en 1995, favorable à la fusion restait dans la frange concurrentielle. Quelque mois, plus tard son président fut destitué en assemblée générale par une

<sup>2</sup> Deux autres coopératives indépendantes restaient également dans la frange concurrentielle. L'une (F9) également associée à la création de l'union des coopératives en 1949, farouchement indépendante depuis la rupture en 1995 et opposée à la fusion ; la troisième restée dans l'expectative... Les coopératives F8 et F9 s'opposait depuis 1995 farouchement sur le degré de concentration, plus de concentration pour la coopérative F8 et moins de concentration pour la coopérative F9 (laquelle avait délocalisée une partie de sa production en Tunisie pour rester compétitive. Une coopérative membre de l'union des coopératives a été mise en redressement judiciaire (démission du conseil d'administration, reprise par une coopérative consœur au sein de l'union avant la décision de fusion.

minorité bruyante, 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. Au démarrage de la mission, nous avons donné en lecture un papier : *La Complainte de la coopérative qui n'existait pas ou le rêve coopératif voilé par la dispute d'Œdipe et d'Electre...* simplement à lire... Il fallait qu'une sainte mort survienne pour échapper encore à la vérité, quoiqu'il eût fallu se mettre au travail en 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... Il était prédit la mort de la production de fruits dans cette grande région de productions, sous une quinzaine d'années. La mise en œuvre du projet a contribué à restaurer la performance globale sur la filière. Le consortium s'est agrandi en développant des alliances coopératives avec des coopératives dans d'autres bassins de production. Avec 15 % de part de marché, le consortium est désormais correctement positionné sur le marché (au stade des clients de la distribution et du commerce) tandis que les stratégies des acteurs restent globalement encore atomisées dix années plus tard dans le secteur. Tout le monde n'a pas encore fait sa part de travail...

## **2/ La recherche du signifiant des invisibles de l'emprise de l'autorité. Le « Nom-du-Père » et la perte de la loi du signifiant**

La connaissance du signifiant passe par celle de la transformation transférentielle. Le transfert réactualise dans le présent, au cours de la- et des – relation (s), des éléments non symbolisés du passé. Les encadrés n° 1 et 2 montrent à cet égard que la parole des protagonistes est à la recherche d'une alliance visant la résolution d'un syndrome, qu'elle ne trouve pas. La parole est positionnée dans la déploration, articulée à un groupement de signes caractérisant une constellation de dysfonctionnements graves. La transformation transférentielle ne s'accomplit pas... dans le contexte managérial, y compris de la conduite du changement. Le symbolique et l'imaginaire ne s'articulent pas, mais il y a toujours un « réel » en toile de fond, de sorte que la parole ne parle que d'un *étant* à un *étant* (ce qu'il en est... expliqué à ce qu'il en est...) ; ou dit autrement, le discours est décousu du sujet. Le discours managérial est tautologique. Il entretient une fêlure permanente (au sens de G. Deleuze, 1969) et un mystère qui désactive toute action collective possible. Le discours managérial est une ligne de fuite. Quelque chose est perdu, le signifiant. Le signifiant a pris la tangente. Le signifiant a oblitéré le sujet (Scott Fitzgerald, 2014). Le signifiant absent est celui du Nom-du-Père (Éléments n° 6 du cadre de référence de la recherche en annexe). Le groupe ne trouvait pas même au sein de l'institution un imago parental, sauf à me désigner le portrait du fondateur de l'union des coopératives exposé dans la grande salle de réunion du conseil d'administration. L'organisation souffre d'une pathogénie œdipienne : *La Complainte de la coopérative qui n'existait pas ou le rêve coopératif voilé par la dispute d'Œdipe et d'Electre...* (Éléments n° 7 du cadre de référence de la recherche en annexe). Dès le démarrage de la mission, le chercheur se questionnait sur la loi du signifiant à l'œuvre ? Relativement à notre clinique, l'absence du signifiant signale que l'invariant de transformations est vide. Mais quel substitut occupe l'écart énantologique ? Le management serait-il doté d'un œdipe pathogène ?

Rappelons que l'union des coopératives ne pouvait pas porter la fusion des coopératives. Elle devait disparaître et avec elle ses dirigeants (encadré n° 1). Les protagonistes laissaient l'investigation du chercheur ouverte sur diverses propositions, et précisaient d'ailleurs qu'ils attendaient plusieurs propositions lors des journées où ils recevaient les onze cabinets retenus pour réaliser la mission. Ce jour-là, je ne présentai point notre proposition ? Je proposai de réunir les 22 dirigeants (présidents et directeurs généraux) en cercle et de les écouter, en marge du cercle. Deux heures plus tard, le directeur général de la coopérative F8 intervint : « Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions pas à nous dire ». Mais au fond d'eux-mêmes, peut-être espéraient-ils qu'il n'y aurait aucune proposition satisfaisante. L'écart énantologique était-il occupé par le trauma de la rupture de 1995 entre les coopératives souhaitant plus de concentration et celles souhaitant moins de concentration. Le conflit a laissé un trauma humain et financier très lourd. Au cours du travail de l'énantiose, le groupe des dirigeants s'orienta presque naturellement sur l'élaboration d'une seule proposition, la fusion. La fusion qui se réalisa est celle d'une fusion en frange concurrentielle, autour de l'union des coopératives. Le

père fondateur faisait toujours autorité. Le Nom-du-Père fut-il celui-ci ? Nulle ne le dira... Fut-il Œdipe à Colone (Sophocle) ! Œdipe aurait fait la conversion ! ... Quoique les coûts cachés, tout de même, il ne fallait sans doute pas y résister... Œdipe à Colone contribuerait-il à la transmission entre générations de coopérateurs ?

DISCUSSION : L'humain marche à l'abîme, écrivait H. de Balzac (1832). Feu le principe énantiodromique, il faudrait que l'histoire s'efface toujours, et quoique la civilisation humaine ait à surmonter les abîmes, elle n'en veut rien savoir. L'émersion de toutes contre-propositions inconscientes est niée par le travail de culture faisant prévaloir l'autorité de la loi d'airain de la technique, de la technologie et de l'économique. Le niveau technologique (et capitalistique) au sein des coopératives est très élevé, tant en production que dans les usines, et tous pensent que la technologie va les sauver. Le travail de culture est gommé par les préceptes de la pensée rationnelle et logique, au titre du développement de la connaissance et des savoirs, de la recherche de rationalités, de leur emprise aux matérialités et aux pseudo-sciences. Désormais, mais ce fut toujours, le travail de culture réalise le rêve transhumaniste grâce aux progrès de la technicité de la science. La conscience humaine est mystifiée. La civilisation travaille inlassablement à construire un monde nettoyé de l'homme (G. Picon, 1957). Paradoxalement, la production agricole a besoin de l'homme et en prend plutôt soin au sein des coopératives. Le *logos*, à savoir la raison et sa parole gouvernant les hommes au sein de chaque coopérative efface la subjectivité au profit de discours (caricature !) du management. La subjectivité revient en « acte », largement nourrie par le *logos* hodologique. Le langage du discours ne renvoie qu'au sujet groupal, c'est-à-dire à un « Autre » qui n'est pas que le groupe social. Tout est « Un » dans le discours au regard de son ontologie, selon que le regard se porte sur l'une ou l'autre de ses parties d'un 'Tout ». Mais qui parle au nom de chacun qui rallie les accords ou les désaccords ! Les présidents sont souvent omnipotents. Ils ne sont pas toujours exemplaires et sont le plus souvent estimés à l'aune de leur exemplarité professionnelle et de leurs résultats sur leur exploitation. Le président de la coopérative F8 était le meilleur producteur du département. Il était aussi le président de l'association nationale des producteurs de fruits. Il avait aussi épousé la plus belle fille du département et voyageait en moto, fusse-t-il à deux reprises souligné au cours des entretiens pour l'élaboration du diagnostic socio-économique.

L'autorité de la mystification est – et fût aussi au cours des siècles – celle qui fit entrer en nous des vérités religieuses, dogmatiques, idéologiques, même scientifiques... lesquelles opposant au XIX<sup>ème</sup> siècle et au début du XX<sup>ème</sup> siècle les croyants et les rationalistes, fut à l'origine des conflits entre la science et la croyance. L'autorité a une double face. L'étude philosophique confrontée à l'étude des croyances a toujours posé à l'étude elle-même des problèmes qu'elle ne savait pas résoudre<sup>3</sup>. Le problème de l'autorité questionne l'intelligibilité de l'action humaine. Les rationalistes de tout poil produisirent ainsi le « behaviorisme » et autres épistémès déviantes. D'aucun parti-pris n'est « saint », puisque finalement s'affirmait la pensée noétique de la matérialité théorisée par M. Blondel. Les indiscernables à la pensée pose le problème de la clairvoyance de la connaissance intelligible... qui a ouvert la voie au positivisme - et à ses dérivés de la métaphysique en acte. G. Mendel (1998)<sup>4</sup> rappelle que la philosophie est née de la volonté de la négation absolue de la réalité sensible. Il fallait que la pensée soit simple... Avec l'Intelligence Artificielle générative, elle devient simpliste. La science fait autorité depuis les travaux de Francis Bacon [1561-1626] qui espérait une alliance de la philosophie et de la science (F. Bacon, 1643)<sup>5</sup>, mais elle fait aussi la preuve de cécité, tandis que la philosophie n'est plus qu'une toile de fond.

De cette époque s'inspirant des idéaux de la pensée des Lumières, il reste aussi les travaux de Marcel Mauss qui ne doutait pas de la valeur sociale de la technique (G. Vatin, 2004). L'autorité fonctionne sur le mode du don dans la perspective de ces travaux (A. Caillé, 2014). A. Caillé souligne la dimension surrogatoire attachée à l'autorité relativement au pouvoir. Les *épistémès* du XIX<sup>ème</sup> et de la 1<sup>ère</sup> moitié du XX<sup>ème</sup> siècle sont maquillées par le religieux. Le rapport du sujet à l'autorité différencie la

<sup>3</sup> Lacroix J., *Maurice Blondel*, Paris, PUF, 1963, p. 1. – À propos de L'Action qui désigne chez Maurice Blondel toute activité humaine

<sup>4</sup> Mendel G. (1998), « Du sujet de la métaphysique au sujet concret de l'acte », *L'acte est une aventure*, pp. 286-294

<sup>5</sup> Source : œuvres de Francis Bacon

signification de l'obéissance et de l'interdit. Pour Émile Benveniste (1969), l'autorité produit de l'existence... tandis que l'*hybris* d'autorité fait glisser le signifié de l'autorité sous le signifiant du pouvoir. L'*hybris* d'autorité est ambiguë car il peut conduire soit au consentement, soit à la soumission. L'emprise des invisibles de l'autorité impressionnent et institutionnalisent la culture de l'organisation. L'*auctorialité* ainsi instituée détermine subrepticement le devenir du sujet, selon qu'il s'émancipe ou s'aliène.... Dont il découle au sein de l'organisation les modalités du management et du fonctionnement. L'autorité engendre les modes de production des relations et des interactions au sein des organisations. L'autorité a une dimension psychique, selon qu'elle séduit ou castré. Elle contribue à façonner les comportements organisationnels. Elle établit un rapport symbolique à la paternité (J. Lacan : *Le Séminaire* ; J.P. Lebrun, 1997). Ce rapport exerce une fonction vitale pour la bonne qualité du fonctionnement de l'organisation et de son management, qui est la castration symbolique. C'est l'autorité instituée qui confère à l'institution sa propre autorité institutionalisée. L'autorité traverse les économies d'échelle au sein des organisations et des territoires. Le signifiant que nous évoquons (*supra*) est celui du « Nom-du-Père » (J. Lacan, 1957) ... « qui dans l'Autre, en tant que lieu du signifiant, est le signifiant de l'Autre en tant que lieu de la loi ». Il est le signifiant qui construit et transformation les organisations et les institutions. Il détermine aussi les places dans l'organisation. Consécutivement, ce qui engendre le trauma au sein des organisations est la structure. Les dysfonctionnements au sein des organisations, et alors le père symbolique engendre le père mort. Le trauma engendre la castration de tous. L'organisation est alors en souffrance – que dire : ses sujets sont en souffrance. L'autorité perd son magistère. Dès lors, il faut se méfier du pouvoir (M. Foucault, *La volonté de savoir*, Gallimard, 1976).

### **Conclusion : La transformation transférentielle barrée**

Les invisibles de l'emprise – appréhendés au titre de l'exercice de l'autorité dont cette communication rend compte - ne recouvrent pas spécifiquement l'emprise des invisibles repérée traditionnellement par les actes de violence, d'injonction, le non-dit, l'insidieux, la perversion... Ils sont ici ceux de la relation humaine courante, dont cette communication rend compte relativement à des situations de management, consécutifs des maux de la transformation transférentielle empêchée, barrée. Ils caractérisent un travail dénégatif du sujet qui ne s'élabore pas, qui ne trouve jamais de positions contre-transférentielles, à partir desquelles se constituent les alliances concurrentielles. Il s'agirait là d'ailleurs d'un point aveugle de la psychanalyse. Ce qui revient au retour du refoulé, ce sont les maux de l'altérité économique déprimant l'altérité sociale. La concurrence, la rivalité économique... construisent insidieusement de la rivalité sociale et pervertissent la construction des stratégies au sein des organisations... conduisant ainsi que le montre cette recherche, à l'impasse concurrentielle, et ensuite à l'enlèvement stratégique, à l'épuisement des transformations.

La recherche montre que la transformation transférentielle est un organisateur psychique qui fournit, dans le négatif de la transformation, un reflet des difficultés. La concurrence et ses déclinaisons économiques et sociales construisent un monde objectal dénégatif, d'autant plus que le *logos* détache le sujet de ce monde, normalement inséparable du monde qu'il construit par ses relations et ses activités. Tous les mécanismes de défense ordinaire sont à l'œuvre, car la transformation transférentielle barrée œuvre en résistance paradoxale. Rappelons que la résilience est une forme de repli de la résistance et non ce que la doxa prône... La résilience conserve les invariants de la résistance, conserve les manifestations de la résistance qui sont simplement immergées en quelque sorte, elle en crée d'autres également. Mais il lui faut construire des stratégies économiques. Dès lors les techniques du marketing objectalisent cette construction. La segmentation stratégique et marketing raccommode les relations afin de les maximaliser autour des objets respectifs du désir... ainsi que contre l'Autre de qui il faut se défendre (le concurrent) pour satisfaire des consommations. Les stratégies réorganisent des « inséparabilités » fictives. Les stratégies économiques seraient donc toujours des stratégies de factivité et de réparation du social. L'économie s'appréhende dans la matérialité de cette vie factive du sujet de l'économie, un *Dasein* économique. C'est la limite de l'économie, sa ligne de fuite. La recherche en sciences de gestion signe également sa limite en privilégiant des *épistémès* elles-mêmes dénégatives. La recherche au sein du consortium révélait que les relations humaines en son sein se clivaient en raison de la dénégation réciproque des uns envers les autres. Ainsi, chacun pensait en silence que la production de l'autre n'était pas d'aussi bonne qualité que la sienne, et donc il n'était pas possible de se marier ensemble. Ce mariage faisait tomber les prix du marché. Le conseil d'administration de la coopérative

F9 s'était même déplacé à la coopérative F8 pour se convaincre de la qualité moindre du produit... enfin pour se rendre compte de la qualité comparable du produit, qu'il n'y avait aucun risque commercial, puisque concurrentes se détestant, elles commerçaient ensemble sur les mêmes commandes... via le service commercial de l'union des coopératives... Mais il fallait que chaque coopérative ne délègue point sa fonction commerciale à cette instance collective... qu'elle détenait ainsi un pouvoir d'emprise factive organisant la stratégie commerciale au sein du consortium. Tous les acteurs maintenaient cette emprise serrée, le syndicalisme, les organisations consulaires, et même la préfecture qui ne soutenait pas le projet de fusion...

Globalement cette recherche apporte des éclairages susceptibles d'intéresser les travaux dans le champ du développement organisationnel<sup>6</sup>, dont partie ouverte par les travaux de K. Lewin.

## ANNEXES

### Éléments n° 1 du cadre de référence de la recherche : 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. La controverse entre les mondes sensible et intelligible au nom de la raison et de la rationalité 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 mode 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'énantiologie rectifie à cet égard toute confusion.

Le principe de l'énantiologie ouvre le champ des hypothèses pour la recherche scientifique. L'hypothèse de l'énantiologie vise à mieux comprendre et mieux connaître le rapport entre la séparabilité et l'inséparabilité : à dessein le rapport entre le dedans et le dehors, entre est visible et l'invisible, la prégnance du caché... etc. Son corrélat, l'enantiodromie 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.

Les relations et les interactions caractérisent des écarts énantologiques (concept paramétrique positionné dans les liens permettant d'établir des correspondances aux différents niveaux d'échelle des structures opératoires), soit des écarts consécutifs et caractéristiques de leurs conjonctions d'opposés. L'écart énantologique est une topique. Il est évalué et mesuré par les coûts-performances cachés, dans la limite de l'objet de cette évaluation et de son champ... Il est transductif.

Nos travaux se réfèrent à une théorie du champ éclairée par la théorie quantique des champs. Au sein d'un groupe par exemple, chaque sujet mobilise de l'énergie dont la force de chacun des membres, mesurée en pratique pour un état quasi-stationnaire, peut-être représentée par un vecteur (ou par un scalaire, ou par un tenseur). Chaque vecteur correspond à un point mobile dans un volume de Riemann décrivant un espace hodologique (cf. encadré n° 4). L'espace hodologique est une représentation de la temporalité des parties articulées à leurs unités. Ces points décrivent et mesurent le mouvement des comportements. Le champ de vecteur écrit la dynamique de forces pour ce seul vecteur et pour chaque membre. Il y a autant de vecteurs que de membres. La modélisation est ainsi construite pour chaque champ de vecteurs mobilisé. Les travaux doivent établir un lien, si possible décrit par une fonction qui modélise des phénomènes plus complexes. Nos travaux convergent avec ceux de René Thom. Quatre champs de vecteur peuvent être suffisants selon René Thom et au mieux nous avons évalué que huit au plus sont largement suffisants.

### Éléments n° 2 du cadre de référence de la recherche : À propos de l'espace hodologique

<sup>6</sup> Et possiblement dans le champ du comportement organisationnel pour des travaux dont le positionnement épistémique est clarifié sur le plan idéologique, ou détaché d'emprises dogmatiques.

L'espace hodologique (K. Lewin, 1917) – désignant l'espace de cheminement de la 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 K. 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 délimitant les cadres épistémiques 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 les fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par K. Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>7</sup> <sup>8</sup>) (P. Kaufmann (1968))]. K. 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 (E. Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de K. Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique et notamment la Gestalt. Il se référait cependant aux ressources de la physique quantique, de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique ? Citons également les travaux dans le domaine du paysage (J.M. Besse, 2004 ; O.F. Bollnow, 1984, 2011), et de J. P Sartre<sup>9</sup>.

### **Éléments n° 3 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (H. Savall et V. Zardet, 2004)<sup>10</sup>**

#### **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 (H. Savall et V. 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 (H. Savall et V. Zardet, 1995b : 495 ; 2004 : 387), dans son articulation aux deux autres principes.

<sup>7</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>8</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.

<sup>9</sup> SARTRE J.P. (1938-1995), *Esquisse d'une théorie des émotions*, Hermann, 123 p.

SARTRE J.P. (1960-1985), *Critique de la raison dialectique. Théorie des ensembles pratiques*, T1 & T2, Gallimard, 928 p. + 480 p.

SARTRE J.P. (1940-1986), *L'imaginaire*, Éditions Gallimard, 379 p.

SARTRE J.P. (1943-2010), *L'être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique*, Gallimard, 687 p.

<sup>10</sup> L'encadré n° 3 reproduit intégralement les définitions des proposées par H. Savall et V. Zardet (2004).

| Éléments n° 4 : Prototypage de la matrice de transformations à deux facteurs |                                                                                                                     |                         |                          |              |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| Objet de recherche : Un problème                                             | Champ ou Topique :                                                                                                  |                         | Mots-clés :              |              |
| Hypothèses Séquences                                                         | 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<br>Décantation<br>Nettoyage de ses pensées                                 |                         |                          |              |
| Élaboration                                                                  | Travailler les interprétations<br>Élaborer les heuristiques                                                         |                         |                          |              |
| Formalisation                                                                | Formaliser au corps d'hypothèses<br>Tester les formalisations                                                       |                         |                          |              |
| Transduction                                                                 | Déploiement opératoire par la mise en situation<br>(Mise en situation expérimentale ou opérationnelle selon le cas) |                         |                          |              |
| Évaluation                                                                   | Évaluation qualimétrique, diagnostic<br>Reformulation des hypothèses                                                |                         |                          |              |

#### Éléments n° 5 : Le transfert dissocié ou multiréférentiel <sup>11</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.*

#### Éléments n° 6 : À propos du concept « Nom-du-Père » (J. Lacan)

Ce concept fait explicitement référence à l'autorité symbolique. C'est le signifiant de la fonction paternelle. Rappelons que l'autorité a été posée par Thomas Hobbes comme un substitut de l'inexistence et de l'irréalité de la personne et du sujet. L'autorité est une force symbolique (J. P. Cléro, 2001). Mais elle introduit de la passivité dans les interactions humaines, soit pour la psychanalyse freudienne, elle engendre un retournement de la pulsion dans son contraire de sorte que le sujet se soumette. Ce retournement caractérise dans nos recherches une relation énantologique. L'activité et la passivité de la pulsion sont déliées, mais inséparables. Elles construisent l'altérité. C'est particulièrement dans l'altérité économique que ce retournement opère. Pour J. Laplanche et J. B. Pontalis, le processus de défense à l'œuvre s'apparente à celui de la relation sado-masochiste. C'est une perversion. L'autorité impose celle de la chose sur celle du sujet par le mécanisme de l'exercice du pouvoir, selon sa valence. C'est pourquoi nous l'analysons selon une approche énantologique. Aussi nous articulons le signifiant de la fonction paternelle au signifiant de la fonction maternelle, à tout le moins dans le champ social. L'approche énantologique permet de rechercher ce qui tient de lien entre les signifiants. Le désir barré de la mère est articulé au désir phallique du père, quelque soient les situations (du couple notamment) puisque ce substitue le Nom-du-Père. La mère peut d'ailleurs porter le signifiant phallique. Notre recherche fait évoluer la perspective lacanienne à cet égard. Il en découle que le signifiant de l'autorité fait toujours la place au signifiant phallique.... ce qui conduit au sein des organisations à faire du sujet un objet. Pour transformer au sein des organisations, il convient d'associer le fondement maternel et le fondement phallique. C'est la mission du travail de l'énantiose.

<sup>11</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)].

**Éléments n° 7 : COMPRENDRE ET TRANSFORMER LE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES MENTALES DES ORGANISATIONS. UN AUTRE REGARD SUR LA STRATEGIE (ACTES DU COLLOQUE ORIANE SUR LE RISQUE, 2010)**

*Le texte présenté dans cet encadré a été rédigé à la suite de notre réunion de soumission du projet d'intervention, dans le cadre de la procédure d'appel d'offre. Nous avions envisagé une présentation selon la procédure classique devant le jury (présidents et directeurs généraux des coopératives), qui recevait ce jour-là les trois cabinets présélectionnés. Chaque coopérative membre du consortium devait proposer un cabinet. Nous étions proposés par l'union des coopératives. Onze cabinets avaient été sollicités ; sept avaient répondu. Toutefois, au démarrage de la présentation, le directeur général de l'union des coopératives indique à l'intervenant, après avoir exposé les raisons générales de leur démarche, qu'il est sollicité pour leur dire ce qu'ils doivent faire. Plutôt que de présenter le projet, l'intervenant a immédiatement choisi de réunir les membres du jury en cercle, qui ont accepté, et de faire en sorte qu'ils se parlent. L'échange, au cours duquel le chercheur est peu intervenu a duré près de deux heures. A 17 H, le directeur général de l'une des coopératives (non-membre de l'union) interrompt la séance, pour dire : Monsieur Bonnet, « vous nous avez fait dire ce qu'on arrivait pas à se dire ». Les protagonistes ont ensuite étudié entre eux la proposition, qui finalement n'avait pas été présentée et m'ont fait savoir que celle-ci était retenue. Nous avons programmé une réunion de démarrage et d'accomplissement de formalités, au cours de laquelle, le chercheur a remis ce texte à lire... sans autre indication. Il n'en a plus été question ensuite. Mais cette contribution a beaucoup facilité l'engagement de la mission et son déroulement dans les termes envisagés au titre du projet de la recherche scientifique.*

**LA COMPLAINTES DE LA COOPERATIVE QUI N'EXISTAIT PAS OU LE REVE COOPERATIF VOILE PAR LA DISPUTE D'ŒDIPES ET D'ELECTRE.**

Cette analyse concerne le registre du symbolique organisationnel d'une part, du mythe organisationnel d'autre part dont le contenu, au sein du consortium coopératif, est régulièrement ré-actualisé par la question du regroupement des coopératives, selon deux angles, son impossibilité et son opportunité. Nous observons ce phénomène depuis vingt ans environ dans la filière des fruits et légumes, et nous avons pu l'observer sur ce territoire également.

Cette analyse montre la dimension cachée de la stratégie qui se trame dans cet intervalle entre la possibilité d'un changement et le renoncement au changement. Quels sont les invariants à l'œuvre mettant en tension un conflit interne entre les buts humains de l'organisation (raccordés à un projet originel dont les dirigeants pensent avoir reçu pour mission d'en assurer la conservation) et ses buts capitalistiques (raccordés au projet économique dans un environnement de marché étranger au projet originel et qui requiert de gérer des transformations) ? L'équilibration se fait dans cet intervalle qui est celui de l'utopie et de la dystopie. Comment expliquer que ce qui fonde l'utopie des producteurs est transformé en cauchemar (dystopie) destiné à préserver l'harmonie d'un système clos, et pour cela s'efforceraient de faire disparaître les perspectives de changement ?

Cela a également à voir avec le registre du pouvoir. Le mythe organisationnel permet d'asseoir la reproduction sociale de l'intérêt respectif des dirigeants (ce qui fait l'objet du désir) exprimé au nom et pour compte des producteurs. La conduite des dirigeants se distingue donc de ce point de vue. Et elle s'inscrit elle-même dans cet intervalle de l'utopie et de la dystopie. L'observation de ce phénomène conduit à étudier deux hypothèses : Soit il s'agit d'un ajustement qui reproduit les formes primaires du mythe organisationnel, soit il s'agit d'un tâtonnement destiné à sortir de l'impasse symbolique. Au plan collectif, cette situation construit un dilemme stratégique. Le souhaitable serait que les dirigeants convergent vers la deuxième hypothèse. Dans le cas contraire, cela signifierait que quelques-uns d'entre eux sont (encore) les porteurs du mythe organisationnel. Il faudrait alors comprendre pourquoi ils contribuent à la reproduction dans le présent d'un processus de refoulement qui le maintien actuel : Cela aurait-il à voir avec l'histoire d'Œdipe et d'Electre ?

La transformation des structures mentales de l'organisation n'est pas une fin en soi. Mais, elle est une condition de la réussite du projet.

Imaginons une histoire entre quelques personnages, chacun d'eux représentant un personnage métaphorique, groupal et bipolaire <sup>(12)</sup>. Pour simplifier, considérons seulement deux phases décrivant ces personnages, Œdipe et Electre. Ils peuvent à la fois s'opposer (coopératives en concurrence ou en coopération) ou s'emboîter (poupée russe au sein d'une union de coopératives). Le couple Œdipe et Electre symbolise le mouvement dialectique de l'attraction et de la répulsion entre les individus dans un environnement humain.

Chacun connaît sans doute cette histoire du couteau qui n'avait pas de lame, et dont on découvrit qu'il n'avait pas non plus de manche. Il avait cependant bien une fonction, celle d'entretenir le fantasme de son utilité pour un objet autre que celui qui lui est normalement assigné. Au sein du mouvement coopératif dans le département, l'allégorie na-t-elle pas entretenu l'utopie du dessein de la horde, l'impossible rencontre d'Œdipe et d'Electre au travers de la construction d'un ordre symbolique ?

Un ordre symbolique se construit sur ce qui est perçu de l'autre et qui n'est pas soi, chacun se déterminant de cette manière par rapport à l'autre, lequel n'a finalement constitué que la structure symbolique de sa propre détermination au travers de ce tiers devenu objet de son désir (une figure de tiers), bien commode qui s'interpose. La réalité se détermine toujours dans cet ordre symbolique.

<sup>12</sup> Une organisation recèle à la fois les caractères de la virilité et les caractères de la féminité (complexe d'œdipe complet), que l'on peut appréhender dans leur rapport de phase.

Dans l'épreuve en cours, chacun va recevoir de l'autre son propre message sous une forme inversée<sup>13</sup>, dans lequel ré-apparaît l'utopie du dessein de la horde<sup>14</sup>. Cette utopie est inscrite là, depuis 60 années, portée par quelque chef de horde plus angoissé que d'autre, qui l'ont y compris reçu en héritage, dans la barrière de contact du sujet de l'inconscient. Durant tout ce temps, l'organisation des producteurs aurait vécu dans le Janus du fantasme et du complexe (de castration, qui s'est ainsi fixé), organisant la vie fantasmatique de sa propre incomplétude, craignant à la fois la perte de l'affirmation de soi (entraînant corrélativement le repli sur soi), et en ré-organisant le manque perpétuel (au travers d'un ordre symbolique qui en comble le manque et entretient donc la frustration).

Le désir surgit de cet ordre symbolique. Il fut tenté un premier sevrage, vers le milieu des années 90, mais l'angoisse se fit s'y agressive, qu'Œdipe et Electre se séparèrent, ou crurent se séparer. Ils restaient en fait l'un dans l'autre, dans le même jardin, à la fois dans la division et dans l'intervalle d'eux-mêmes, comme le lombric. Aristophane ne nous raconte-il pas dans le Banquet de Platon (2007 : 120) que nous n'étions à l'origine que d'une seule pièce, et que pour trouver l'Amour, Zeus nous a séparé ? Le consortium peut être regardé comme ce genre distinct participant des deux pôles. Cela dit, nous dit encore Aristophane, leur orgueil était immense (*Ibid.* : 115). Ils étaient bien embarrassés et alors ils s'en prirent aux dieux. Et pour mettre fin à leur conduite déplorable, Zeus les coupa en deux pour les rendre plus modeste. L'une d'elle commença alors à regretter sa moitié et partit à la conquête de l'Amour. Elle trouva une autre moitié, mais finalement compris qu'elle devait aussi retrouver sa moitié d'origine. Cependant, de toutes ces moitiés, il en reste encore une orgueilleuse et rebelle qui voudrait encore à elle seule rassembler les parties de notre antique nature.

Cet ordre symbolique facilite le clivage éventuel de l'objet. Il y a le bon objet, celui dans lequel on s'identifie (la bonne coopérative), et le mauvais objet, celui dans lequel on ne parvient pas à s'identifier (qui n'est pas tant la coopérative concurrente, mais plutôt la coopérative qui n'existait pas), ce clivage s'étant formé avant même que cet objet désiré ne se soit formé (donc très tôt dans le processus de regroupement des coopératives dans ce département). Ce clivage par figure de tiers interposée permet évidemment d'entretenir le déni de castration (Œdipe se crève les yeux) ; mais également rend possible la projection de l'agressivité, au travers de l'institution d'un ordre de la concurrence locale.

Ce ne serait pas tant le fait que les sujets éprouvent une satisfaction pulsionnelle à ne pas se regrouper qui est important, mais plutôt le déni de castration. L'un va avec l'autre de toute façon, car il est consécutif de l'introjection du bon et du mauvais objet. Le bon objet permet de se rassurer et de se protéger. Le mauvais objet est introjecté également, mais pour éviter la perte du bon objet lorsque les personnages réalisent que finalement, comme le lombric, ils ne font qu'un avec ces deux catégories d'objet. Les structures mentales de l'organisation se forment alors autour de cette position dépressive. Ni l'un ni l'autre de nos personnages, qui sont finalement devenus grands, ne parviennent à s'investir par eux-mêmes dans l'idéalisation du bon objet pour lui donner corps, forme et consistance, tandis qu'ils en connaissent la signification (le signifié), par crainte aussi que l'investissement ne se fasse finalement dans le mauvais objet<sup>(15)</sup>. La position dépressive est toujours paradoxale : Le regroupement est nécessaire, utile, mais on s'efforce de ne pas y croire ou de le rendre indésirable.

Et les réunions de concertation n'y feront pas ; Œdipe est non voyant. Il faut une autre figure de tiers. Ce sera l'intervenant qui doit investir cette fonction, faciliter la réalisation du processus de sublimation de l'un dans l'autre. Il doit donner la parole (90 entretiens individuels) et beaucoup plus encore, pour rechercher dans le discours (le signifiant) le manque symbolique organisé par cet ordre qui s'est construit : la coopérative qui n'existait pas, cet objet imaginaire dans lequel nous devons trouver le ou les invariants de transformation.

L'angoisse s'apaise, mais elle est encore si forte que le désir doit se faire malin. Le projet doit rester projet. Il ne serait pas encore temps qu'il prenne corps. Ce temps très court qui reste maintenant permet d'entretenir encore un peu la duplicité. Mais il est venu le temps de donner naissance à cet enfant qui n'est pas venu. « Pensons à l'avenir de nos jeunes producteurs » diront quelque-uns de nos vieux chefs de horde, « pour nous c'est trop tard ». Il faudrait même que ce ne fût qu'une décision politique dira l'un d'eux. Mais, on voudrait encore un enfant qui en conserve l'ambivalence. Les sages diront clairement qu'il faut un enfant bien né. Et l'angoisse des chefs de horde s'apaisera enfin. L'enfant concrétisera la résolution du processus d'individuation organisationnelle, dont elle en conservera les apories. Il faut apprendre à vivre heureux avec ses névroses (Drillon, 2008).

Il ne s'agit que d'une histoire bien-sûr. A bien des égards, elle est universelle. C'est le lot commun des organisations, qui ne peuvent avoir d'autres maladies que celles des hommes qui les habitent.

La question pourrait être : Faut-il continuer de perpétrer le meurtre du père primitif ? et de mourir de ce meurtre ...

Cela est possible s'il n'est pas pris à minima une décision politique. Il est aussi toujours possible de continuer de fuir. La fuite est possible donc comme substitut de castration. Là encore le signal est envoyé par quelque vieux chef de horde ; « il faut une décision politique » ; l'un d'eux resté longtemps silencieux a enfin pris la parole : « il faut que ça cesse maintenant, il faut se regrouper ».

Faut-il alors choisir l'éclairage d'Electre, céder au désir du père primitif. Cela signifierait la solidarité des producteurs, la sortie du déni de castration. Tous le signifient dans les entretiens. Ils ne veulent plus d'Œdipe, ni d'ailleurs de sa fille Antigone, qui bien que préservant la solidarité d'avec ses frères, a révélé la très grande difficulté à surmonter des pulsions partielles pathologiques.

<sup>13</sup> Transition nécessaire à la résolution de l'Œdipe tant par lui-même que par Electre.

<sup>14</sup> Le fantasme de la scène primitive : la scène d'Œdipe et Electre dans la procréation de l'enfant.

<sup>15</sup> NB : Nous ajoutons ce commentaire qui n'est pas dans la note d'origine. Dans la théorie lacanienne, le signifié trouve son origine dans l'interactions entre les signifiants. C'est pour cette raison que Lacan dit que l'inconscient est structuré comme un langage. On pourrait donc analyser également cette situation en théorie lacanienne.

Sans le projet, l'histoire continue pareil. C'est aussi ce qu'il faut entendre dans le message de la duplicité. La duplicité est ce phénomène qui en renferme un autre. Laïos, objet des désirs hostiles, était prévenu qu'il serait tué par son fils Œdipe. Celui-ci était également prévenu qu'il serait le meurtrier de Laïos. Dont acte.

Le projet a une fonction thérapeutique : celle de faire cesser cette désintégration pulsionnelle qui cède à l'anomie de la horde coopérative, met en échec même la sublimation du projet coopératif. Seul le lien intersubjectif soigne. Il permettrait au groupe de se re-constituer dans une enveloppe psychique groupale. Celle-ci apparaîtrait alors comme un soin peut être ? Mais non surtout pas pour quelques-uns encore ; fuyons, fuyons encore un peu dans cet intervalle de la vie et de la mort.

Le projet porte le désir fondateur du père primitif. Les portraits des fondateurs restent présents dans les salles de réunion des conseils d'administration. Il permet aux producteurs de re-construire leur identité dans l'imaginaire intériorisé de ce désir (ou le totem, l'ancêtre qu'il faut ré-incarner, refoulé à la barrière de contact du sujet de l'inconscient), de les conduire vers le nouveau contrat d'appartenance ... et peut être d'articuler le discours au marché ? L'énergie de transformation recèle dans ce groupe (la coopérative qui n'existait pas) dont le rendement (économique) sera bien supérieur au rendement des énergies des groupes actuels. Nulle crainte dans la conjoncture économique actuelle d'en faire une femme saoule. Bien au contraire, le grand risque aujourd'hui est que dans ses structures actuelles, la désintégration pulsionnelle se poursuive, que le groupe cède à ses peurs entraînant la régression (économique) de la horde. Les oppositions ne doivent sans doute pas être comprises comme telles, mais comme renoncement à tout ce qui fait échec à ce projet originaire.

En choisissant Electre et la dissolution de l'Œdipe, l'enfant bien né deviendrait l'objet des désirs affectueux. Dans le symbole, le regroupement se réalise. Dans ce schéma phylogénétique, où il est question de braver les interdits de la psyché, sans jamais franchir l'inceste de Jocaste, la filière fruits et légumes sur le territoire trouverait son nouvel avenir. Enfin, l'objet des désirs deviendrait ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être, symbole de la procréation : la prospérité de la production, des familles, du territoire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arendt H. [2014 (1972)], *Du mensonge à la violence*, Calmann-Lévy-Pocket, 264 p.
- Benveniste E. [2012 (1968-1969)], *Dernières leçons – Collège de France*, Le Seuil, 216 p.
- Bollas C. [1987 (1979)], « The transformational object », *International Journal of Psycho-Analysis*, 60 : 97-107.
- Bollnow O.F., (1984), *Mensch und Raum (L'Homme et l'Espace)*, Traduction de G. Knaebel, Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 5<sup>e</sup> édition, 310 p.
- Bollnow O.F. (2011), *Human space*, Paperback, Hyphen Press, 320 p.
- Bonnet D. (2013), « Résistance au changement et transformations d'invariants. Développer la capacité d'apprentissage de la transformation », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XIX, n° 47, pp. 261-278.
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. [2016 (2014)], « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlissement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *12<sup>ème</sup> Colloque ORIANE, Commandements et initiatives pour minimiser le risque*, 17 p. – *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XXII, Supplément au n° 54, Hiver 2016, pp. 85-107
- Bonnet D. (2019), « Construire les savoirs et les Savoir-Faire en Management des Organisations ». *Colloque AFIRSE Éducation et Cognition. De la pédagogie Freinet aux éléments théoriques amenés par diverses modélisations et de ses éclairages théoriques à la pédagogie coopérative*. Juillet 2019, Bordeaux, 15 p.
- Bonnet D. (2017). « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éd. L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantiologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2022-1), « Conduire le changement, c'est conduire des transformations », *Actes du Colloque International conjoint de l'Iseor et de l'Academy of Management*, Université Jean-Moulin Lyon, 18 p.
- Bonnet D. (2022-2), « Énantiologie de la Responsabilité Sociale ou le Diogène de l'éthique propre des économie capitaliste et totalitaire ! », *In Rosé J. J. et Delattre M., RSE et numérique. Une vision francophone*, ems éditions, pp. 326-343, 380 p.
- Caillé A. (2014), *Anti-utilitarisme et paradigme du don. Pour quoi ?* Lormont, Le Bord de l'eau, coll. « La bibliothèque du MAUSS », 109 p.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Cléro J. P. (2001), *L'autorité en perspective. La nomographie comme science de l'autorité*, *Cités*, Vol. 2, n° 6, pp. 13-23

- Deleuze G. (1969), *Logique du sens*, Les Éditions de Minuit, 392 p.
- Foucault M. (1976), *Histoire de la sexualité – T. 1 La volonté de savoir*, nrf-Gallimard, 224 p.
- Kaës R., (1989), Le pacte dénégatif dans les ensembles trans-subjectifs, In Guillaumin et Ali., *Le négatif, figure et modalités*, Dunod, 181 p.
- Kaës R., (2009), *Les alliances inconscientes*, Dunod, 25 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Lacan J. (1981 [1955-1956]), *Le séminaire, livre III, Les Psychoses*, Éditions du Seuil, 362 p.
- Lebrun J. P. [2020 (1997)], *Un monde sans limite. Suivi de malaise dans la subjectivation*, Érès, 368 p.
- Lewin K. Z. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. Z. (1917-1982), « Die Psychiste Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation ». *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Merleau-Ponty M. [1988, 1979 (1964)], *Le visible et l'invisible*, Gallimard, 360 p.
- Picon G. [1975 (1957, 1938) (dir.)], *Panorama des idées contemporaines*, Textes choisis, Gallimard, 793 p.
- Pontalis J. B. [1975 (1971)], « Objets transitionnels et phénomènes transitionnels », In D. Winnicott, *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, 278 p.
- Raoult P. A. (2006), « Temporisation, Temporalité et temporalisation en psychanalyse. Les figures du temps dans le travail de C. Stein », *Cliniques méditerranéennes*, n° 73, pp. 231-253
- Savall H., Zardet V., [1995 (1987)], *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Paris Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica, 432 p.
- Savall, H., Zardet, V. (2005 [1995]). *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica.
- Savall H., Fièrè D., (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, Vol. 31, n° 5-6, pp.354-370.
- Savall, H. & Zardet, V. (Coord.) (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. Éd. *ems*, 1312 p.
- Scott Fitzgerald, S. [2014 (1945)], *La Fêlure*. Folio, 256 p.
- Thom, R. (1974). *Modèles mathématiques de la morphogenèse*, Union Générale d'Éditions, 320 p.
- Thom R. (1983). *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, 193 p.
- Thom R. (1984 [1972]). *Stabilité structurelle et morphogenèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 P.
- Vatin G. (2004)., « Mauss et la technologie », *Revue du MAUSS*, Vol. 1 n° 23, pp. 418-433
- Weber M. [1971 (1921)], *Économie et société, T. 1 : Les catégories de la sociologie*, Plon Pocket, 410 p.
- Winnicott D. W., *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Gallimard, 278 p.