RELATION PERVERSE ET « TRANSFORMATIONS CATASTROPHIQUES »
MISE EN PERSPECTIVE POUR LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT
UNE ETUDE DE CAS

Pour citer la référence
BONNET Daniel (2023). « Relation perverse et « transformations catastrophiques ». Mise en perspective pour le management des organisations et la conduite du changement. Une étude de cas », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656* - n° 02_2025, pp. 469-493

Daniel BONNET

ISEOR – Université Jean-Moulin, Lyon

PROBLEMATISATION PRELIMINAIRE en guise de résumé: Cet article rend compte de l'étude du processus des transformations au sein d'un consortium de treize coopératives dans le secteur des fruits et des légumes frais et transformés, réalisée dans le cadre d'une mission de recherche-intervention (2008-2013), ayant pour objet de discerner les conditions d'opportunité et de faisabilité d'une fusion des coopératives, questionnées depuis près de vingt années déjà, qui en sont membres, consécutivement d'avoir contribué à ce que les acteurs élaborent le projet coopératif conduisant à cette fusion en 2012. Cette mission réussira... contre toute attente dès lors que les acteurs la jugeaient impossible pour des raisons humaines.

Les coopératives du noyau central, constitutive de l'Union des Coopératives créée en 1945, fusionneront, tandis que trois coopératives indépendantes resteront en frange concurrentielle, dont deux d'entre-elles ont été fondatrices de l'Union des Coopératives en 1945 et l'ont quitté en 1995, l'une souhaitant plus de concentration (F8), l'autre plus de liberté (F9). La coopérative (F10) avait quant à elle été créée en 1975 par des producteurs indépendants qui se sont organisés autour d'un gros producteur pour le conditionnement des produits.

Cette configuration de fusion en 2012 était acceptable, au regard de la situation et des demandes au cahier des charges. Cependant, l'enjeu selon l'estimation de l'intervenant, un non-dit entre les acteurs impuissants dans leur rapport de force concurrentielle sur le marché aval des filières respectives, frais et transformation industrielle, était la renégociation ce rapport de force - dans un secteur d'activités où les entreprises du secteur de la production sont très atomisées, face une grande distribution et des industriels très concentrés, de sorte à ce qu'elles soient en mesure de construire ensemble des stratégies primaires et secondaires contribuant à la restauration de leur compétitivité. Le frein apparent : Les producteurs au sein des coopératives souhaitaient conserver la maîtrise de la décision commerciale et se combattaient sur le niveau de concentration locale économique et commerciale des structures à envisager, opposant les pours et les contres, les pours la concentration des coopératives (fusion) et les pours la liberté et l'indépendance respective... Cette configuration entretenait une situation d'enlisement stratégique dans une configuration ago-antagoniste locale (vignette n° 1), marquée par un contexte de fusions historiques des coopératives de village qui avait toujours déçu... chacun inscrivant ainsi sa pensée du développement dans un paradigme unipolaire. L'état d'équilibration était dès lors saturé par l'état d'entropie historique (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 193) engendré et oppressé par les conflits d'ambivalence stratégique et organisationnelle (D. Bonnet, 2007).

Vignette n° 1 : **Extrait de phrases-témoins (Énoncés bruts) [Source : diagnostic socio-économique (2009)]**
THEMATIQUE AU CORPS D'HYPOTHESES : L'AMBIVALENCE STRATEGIQUE
ÉLEMENTS APPARENTES EXTRAITS DANS LE SOUS-THEME « MYTHE DES CROYANCES » (D. BONNET, 2016A)
Idée Force : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?

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

« 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 ».

« 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 » (Directeur commercial de l'Union des Coopératives).

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

« Se regrouper ? J'ai peur que l'on en soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes ».

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

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

Déléguer la fonction commerciale à des professionnels compétents leur faisait craindre le pire, perdre le contrôle de l'outil coopératif. C'était une cause primordiale des conflits-coopérations au sein du consortium. La concentration économique était déjà amorcée avec la reconnaissance de l'Union des Coopératives en Organisation de Producteurs. La fusion apparaissait impossible et non souhaitable, car se marier ne pouvait s'envisager qu'avec des coopératives meilleures en compétitivité. Chacune d'elles et aucune autre que sa propre coopérative n'était jugée meilleure. L'appréciation portait également sur le rapport entre les producteurs jugés bons et ceux jugés moins bons... Les attributions des uns sur les autres agençaient un mythe de croyances, établis sur la base de rumeurs que l'on peut qualifier d'hodologique qui circulent dans les échanges interpersonnels (encadré n° 3b). Le pronostic conduisait les acteurs à penser que toute fusion conduirait à un échec, ainsi que cela leur apparaissait constant dans le cadre des fusions dans le secteur viti-vinicole. À la rigueur, il était toléré la création de bureaux commerciaux en commun. Seule cette orientation était soutenue par le syndicalisme agricole majoritaire opposé aux fusions. Mais le commerce en commun échouait le plus souvent, car les producteurs n'y retrouvaient pas leur compte. Le doute, la prudence... démontraient « qu'il valait mieux un petit chez soi plutôt qu'un grand chez les autres », me fit remarquer un vice-président de la coopérative (F9).

Les producteurs et notamment les administrateurs des coopératives sont des « marginaux sécants » ; ils sont aussi administrateurs des organisations financières, consulaires, interprofessionnelles, syndicales, sociales et assurancielles, des centres d'expérimentation et de recherche... etc. Un modèle de démocratie économique quoi... mais qui au fil des années s'est révélé contre performant sans que les protagonistes ne comprennent vraiment pourquoi. C'est la faute à la grande distribution et aux industriels qui se gavent. Les producteurs sont devenus les misérables de l'économie. Pourquoi ? Cet article étudie l'une des problématiques : La régression perverse dans les comportements collectifs.

Mots-Clés : Transformation, changement, énantiodromie, perversion, pathogénie.

INTRODUCTION : QUELLES CORRESPONDANCE ENTRE LA PERVERSITE ET LA « TRANSFORMATION CATASTROPHIQUE » ?

La perversion est un concept dont les champs de conceptualisation et d'application sont étendus. Cet article l'ancre en première approximation dans le champ étendu des acceptions élaborées pour une investigation en management des groupes, des organisations et en gouvernance des institutions.

Selon la déclination latine *« perversus »*, dans son acception générale, la perversion est une inclination à renverser, à engendrer une relation perverse, à tirer jouissance d'une disposition pernicieuse... dans le registre de l'intersubjectivité. En psychanalyse, elle est un mécanisme de défense inconsciente faisant intervenir des mécanismes de projection des contradictions internes des sujets respectivement les uns envers les autres. Cette définition retient notre attention dans le cadre de cette recherche au sein du consortium des coopératives. Toutefois, relativement au territoire de

nos recherches qui est celui de la transformation, dans l'un de ses sous-thèmes, la transformation des invariants (D. Bonnet, 2017a), notre recherche l'inscrit, pour le traitement dans certaines thématiques faisant intervenir une dimension analytique, comme une « transformation »[1] au sens de cette acception pour W. R Bion (1980, 1982), à savoir, par exemple, le passage d'un état émotionnel impensé à un état émotionnel apprécié par une prise de conscience, une pensée... et une connaissance relative. Il s'agit de tenir le plus grand compte de ce que les constructions étayées sur des transformations ambivalentes instituent un mode de fonctionnement, de management et de gouvernance défensif au sein des organisations et des institutions. L'entropie historique serait consécutive de ses renforcements consécutifs. Comprendre le jeux des mécanismes d'élaboration en intersubjectivité impose quelques approfondissements, en-deçà des agencements phénoménologiques au croisement du sujet cartésien, à savoir un sujet qui aligne sa singularité dans la matrice des comportements collectifs, et du sujet racinien qui les articule dans le registre des agencements du refoulement groupal. De cette approche naît l'idée d'un conflit d'ambivalence chez le sujet et suggère une approche énantiologique dans notre recherche (encadré n° 3a) pour une recherche dans le paradigme de la transformation que nous différencions de celui du changement (D. Bonnet, 2022a) car il relève d'une épistémologie distincte, d'une part, que notre recherche s'établit dans une articulation Psychanalyse & Management d'autre part.

L'inconscient caractérise une fonction psychique étayant la construction de la personnalité du sujet. La relation entre les sujets doit contribuer à l'absorption des angoisses. Elle différencie les contenus refoulés relativement à l'expérience émotionnelle, qu'elle maintient en deçà de la *barrière de contact* (délinéament des catégories de la « transformation chez W. R. Bion). La « transformation » rend compte de l'évolution de l'expérience du sujet, à partir de laquelle se construisent les invariants de la construction de la pensée que W. R. Bion dénomme « conjonctions constantes » dans la relation intersubjective. Dans la « transformation », W. R. Bion recherche essentiellement les indices des contenus refoulés, les indices des impensés et des contenus indifférenciés ou non représentés, et au-delà les indices des éléments contribuant à engendrer les impensés, les pensées latentes, le non-dit, l'inaperçu... la subversion de la structure psychique et la subversion de la capacité à penser. Concernant le développement des structures mentales de l'organisation (D. Bonnet, 2017b), le processus de la « transformation » organise le passage de formes de constructions indifférenciées vers des formes différenciées caractérisées par les idées (appréhendées dans différents registres d'observation des productions de la « transformation » : les émotions, les sentiments, les pensées (latentes, exprimées...) les dires, les discours... / ... les actes telles les attitudes, les comportements, les pratiques... / ... et les connaissances. Les informations relatives aux « transformations », dans l'acception de leurs définitions par W.R. Bion (1980, 1982), à savoir le passage d'un état de la forme vers un autre état, rendent compte du fonctionnement de l'inconscient si l'observation a identifié les transformations d'invariants dans cette instance. Dans notre recherche nous posons une « transformation en « O » (=Origine) d'essence émotionnelle consécutive du « travail des affects » et une « transformation » en « C » d'essence cognitive (prise de conscience, impressions, idées, connaissances, discours... attitudes et comportements).

Les « transformations » relèvent de la relation transférentielle entre les sujets de l'intersubjectivité. Le psychanalyste applique son observation dans ce registre des relations transférentielles. Mais elles sont à l'œuvre dans toutes les formes de communication humaine (S. Freud, 1925). Elles renseignent sur le déroulement du travail d'élaboration, à tous les stades dans différentes catégories de domaines, mais particulièrement lorsque le processus de « transformations » dégénère (refoulement, renversement/retournement..., souffrance, symptômes et pathogénies – citons également la sublimation qui est aussi un mécanisme de défense à rapporter aux « transformations »). Les déviances, particulièrement, sont celles des sujets, mais elles impactent les relations transférentielles groupales. W. R Bion identifie différents points de conversion des « transformations », dont deux nous intéressent particulièrement relativement aux données que notre recherche peut traiter, respectivement la « transformation en « O » (*infra*) qui concerne le passage des états émotionnels aux états de la pensée latente, préalable aux « transformations » vers les pensées perceptibles,

[1] Lorsque nous employons cette acception au sens de W. R. Bion, elle est mise entre parenthèse « transformation ».

tangibles... la connaissance et les discours... etc., et la « transformation en « C » qui concerne la connaissance de soi, ce qui est représentable pour le sujet au stade de la prise de conscience et de la connaissance d'une part, de l'observation clinique pour l'intervenant d'autre part. Ce sont les points d'ancrage de nos observations.

Ainsi la « transformation » construit une conversion - à dessein, relativement à notre champ de recherche, nous soulignons la conversion des coûts et performances cachés (CPC) au sein des organisations et plus largement des firmes qui articulent la mise en œuvre et la praxis du management socio-économique, dès lors que les pratiques de management composent différemment les productions de la « transformation ». L'étude de la conversion des coûts-performances cachés relève du calcul. Elle fournit des informations relatives à la production des dysfonctionnements au sein des organisations. Le management socio-économique les évalue. Cet article porte sur les traitements de données évoquant l'articulation des productions à une relation perverse au sein du consortium des coopératives entre des sujets acteurs de la gouvernance et de la dirigeance (présidents, administrateurs, directeurs généraux), réunis au sein d'un comité de pilotage constitué pour la réalisation de l'étude d'opportunité et de faisabilité de la fusion). Les observations ont été étendues à des réunions avec les conseils d'administration des différentes coopératives.

Cet article, positionné sur le thème de la relation perverse (encadré n° 1) et des « transformations catastrophiques » (W. R. Bion, 1980, 1982) a pour objet de contribuer à mieux cerner l'importance de ces « transformations » dans le champ du mangement des organisations et de la gouvernance des institutions. Le concept de « transformations catastrophiques » proposé par W. R Bion (*Ibid.* 1980, 1982, 1990) a retenu notre attention, car il permet de rendre compte des transformations perverties, à l'origine des dysfonctionnements et de leur incidence économique et financière. Au sein du consortium des coopératives, notre recherche a également observé des « transformations subverties ».

Si l'étude de cas mobilisée au titre de terrain de recherche d'intention scientifique est un consortium de coopératives, il s'appuie également sur un ensemble plus de 200 missions d'intervention au sein des organisations, dont une dizaine récente mettant en œuvre un protocole de recherche-intervention dans le champ de la conduite du changement organisationnel et stratégique au sein d'autres organisations en environnement de coopération inter-organisationnelle.

Encadré n° 1 : Perversion, perversité, relation perverse

La perversion et plus largement la perversité caractérise une pathologie du lien dans les structures groupales. Elle désigne toutefois un éventail de comportements (J. P. Vidal, 2007 : 74) et de déviances relevant de différentes catégories, la perversité narcissique, la perversité morale, la perversité sexuelle..., caractéristiques de « transformations » typiques (mensonges, manipulations, manœuvres, abus, violences...), le plus souvent limites ou régressives. L'économie et le développement des organisations sont très largement exposés à la perversion morale. Caractérisons là comme la morale du plus fort et du plus rusé... quand bien même les « discours » se réfèrent à l'intelligence et aux bonnes intentions. Le fonctionnement des organisations et notamment leur management sont plus particulièrement exposés à la perversion narcissique. Cependant, l'une et l'autre s'articulent au titre des logiques concurrentielles.

La perversité, quant-à-elle, caractérise également une topique transitionnelle[2] articulant le rapport entre le dedans (intrapsychique) et le dehors - que nous observons plus particulièrement dans le registre de l'intersubjectivité en mobilisant le concept de l'intersubjectivité contradictoire (H. Savall et V. Zardet, 2004). La « transformation » perverse oscille dans cet espace. Elle organise le déni de la différence chez le pervers. Notre recherche observe cette oscillation dans l'espace hodologique (K. Lewin, 1917 ; P. Kaufmann, 1968[3] ; D. Bonnet, 2014), à savoir l'espace intégral du vécu de l'expérience dont D. W. Winnicott (1975) a postulé de la continuité. Elle mobilise le cadre d'une approche énantiologique (D. Bonnet, 2017a).

[2] Winnicott D. W. [1975 (1971)], *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Gallimard, 212 p.

[3] Kaufmann P. (1968), Relativement à l'espace hodologique : Le Concept d'espace hodologique (K. Lewin, 1917) généralise la notion gestaltiste de « détour » développée par les travaux ultérieurs de Kurt Lewin à partir de 1934, destiné à conférer, en référence à la théorie des espaces de Riemann, une signification relativiste à la notion de « distance psychologique ». La notion d'espace hodologique assure, dans le cadre général de la théorie relativiste du champ, la connexion des rapports « topologiques » de situation et de la dynamique des processus psychologiques et psycho-sociaux, et permet, en particulier, d'y représenter les « meilleurs chemins de satisfaction », en équivalence des stades de développement de la libido dans la théorie freudienne.

Après avoir présenté le cadre de référence de la recherche, nous mettons en perspective la notion de régression perverse (problématique). Cette notion vise à comprendre la construction du « caché ». Nous posons l'hypothèse que les coûts-performances cachés évaluent l'impact des « transformations catastrophiques », ainsi que des modalités du travail du négatif au sein des organisations et des institutions. Les coûts-performances cachés mesurent cette modalité et son impact. Soit, ils évaluent en profondeur les causes de la non-performance stratégique et managériale, dont l'un d'eux primordial, le déficit de pilotage (H. Savall et V. Zardet, 1995b : 395). Leur connaissance est questionnée au titre de la « raison utilitaire », mais elle est paradoxalement déniée au titre des soubassements des causes humaines profondes. Nos coopératives sont bien gérées, soutiendra un président de coopératives au sein du consortium des coopératives... dont la gestion de son exploitation, selon le jugement de ses pairs administrateurs de l'Union des Coopératives, n'est pas un modèle... Les jugements, les croyances... ont une telle emprise, qu'ils entretiennent un conflit d'ambivalence. sur des éléments de perversion armant des structures que nous appellerons « structures énantiologiques » (D. Bonnet, 2017a). Il y avait un parfum de schizophrénie au sein du consortium, consécutif de la cristallisation des conflits d'ambivalence dans les infrastructures institutionnelles. Le fonctionnement collectif apparaissait ancré dans l'ambivalence œdipienne en première approximation (D. Bonnet, 2007 & cf. encadré n° 8 en annexe n° 1) Cette problématique nous apparaissait assez courante de longue date au sein des coopératives agricoles positionnées sur des marchés hyperconcurrentiels. Les coopératives, dans la mesure où elles sont des institutions de défenses collectives lorsque le marché est un lieu de subversion, sont les porteurs des pathologies du marché...

LE CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE

Le cadre de référence épistémologique, théorique et méthodologique est organisé autour d'un noyau central (encadré n° 2) qui mobilise et articule, d'une part l'approche socio-économique de l'analyse des situations (groupales, organisationnelles, institutionnelles) au regard de son ancrage dans l'épistémologie du constructivisme générique, soutient le cadre de l'approche qualimétrique ; d'autre part un noyau périphérique (encadré n° 3a et 3b) de médiations théoriques (G. Chazal, 2004) de sorte à mettre en œuvre une approche clinique en extension cohérente dans le registre « Psychanalyse & Management » visant à observer les constructions[4] groupales du sujet dans le cadre du fonctionnement et du management des organisations et des institutions.

Pour cet article, le compte rendu de la recherche mobilise la notion de « transformations catastrophiques » qui a été proposée par W.R. Bion (1980, 1982, 1990). La recherche mobilise également la théorie des catastrophes de R. Thom (1974 ; 1983, 1984, 1988) qui permet de caractériser des singularités du développement organisationnel, à partir du concept de « bifurcation » notamment. Le choix de ce couplage est justifié par le fait que les dysfonctionnements au sein des organisations caractérisent des morphogenèses si des transformations perverses ont affecté les comportements humains et consécutivement les comportements organisationnels et stratégiques au sein des organisations. Les comportements se déroutent de leur cheminement hodologique, à savoir du cheminement des constructions relativement au vécu des acteurs humains (encadré n° 3b).

Le noyau central du cadre de référence de la recherche

Encadré n° 2 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (H. Savall et V. Zardet, 2004)
Principe de l'interactivité cognitive

[4] Nous empruntons cette notion également à W. R. Bion (1980) qui la privilégie relativement à la notion d'interprétation (sans la récuser, convient-il de préciser). La cohérence du cadre de référence de la recherche permet de mobiliser l'hypothèse de la transformation des invariants et plus particulièrement le concept de l'invariant de transformations (Bonnet D., 2017a) que nous étudions également à partir des travaux de J. Piaget en psychologie génétique [Piaget J. & al. (1990) ; Boldini P. (1994, 2012)]. Toutefois, le travail sur les invariants est un marqueur de la psychanalyse.

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 signifiance 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.

Le noyau périphérique des médiations théoriques

Encadré n° 3a : À propos de l'énantiologie

Énantiologie : L'énantiose - du Grec *« enantios » = opposé* et « ose » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposeront selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre… et consécutivement différencie, établi les liens entre l'universel et le particulier) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, segmente, coupe, spécialise…), tandis que la conjonction « ou » coordonne aussi mais en divisant (principe primordial dans la concurrence). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché… en opérant une transformation d'espace dans ses quatre dimensions (espace-temps). Son corrélat, l'énantiodromie permet de cerner la pathogénicité du comportement (individuel, collectif, groupal, organisationnel…), car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires, des difficultés, des problèmes, des dysfonctionnements, des coûts cachés. L'équilibration dans l'écart énantiologique pose celle-ci entre les polarités multiples qui ne se réduisent pas à la binarité, par exemple(s) de la résistance et la résilience dans sa modulation transférentielle, de la conservation et du mouvement relativement à son articulation… *NB : Il ne s'agit évidemment pas de considérer que l'énantiologie comporte d'affirmer une chose et son contraire, ce qui relève de la perversion.*

Encadré n° 3b : À propos de l'espace hodologique

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[5] [6]) (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. Il se référait cependant aux ressources de la physique quantique, de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (J.M. Besse, 2004).

ÉLEMENTS DE METHODOLOGIE : INTRODUCTION DU DISPOSITIF DU « TRAVAIL DE L'ENANTIOSE »

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre du noyau central de l'intervention est celle de l'Intervention Socio-Économique (ISE), qui est le protocole de la recherche-intervention au sein du laboratoire de recherche ISEOR. Le protocole de la recherche ISE PRESCRIT différentes catégories d'entretiens. Les entretiens sont coordonnés avec les travaux au sein du comité de pilotage. L'intervenant réalise parallèlement un travail d'élaboration qui concerne son projet de recherche scientifique. Pour la mise en œuvre de la recherche dans le noyau périphérique, l'intervenant mobilise des incorporats[7] conceptuels, théoriques, méthodologiques connexes, parmi lesquels les concepts de la régression perverse et de la « transformation catastrophique » étudiés dans leur conjonction pour en rendre compte dans cet article. Cette conjonction définit l'objet de recherche. Elle soumet le chercheur à la résolution de problèmes épistémologiques (E. Diet, 2016).

Au cours de la phase préalable du diagnostic socio-économique, à l'issue de la phase d'installation de la mission, les entretiens suivants ont été réalisés : Des entretiens individuels horizontaux pour évaluer les dysfonctionnements (90), des entretiens individuels verticaux pour évaluer les coûts-performances cachés (30), et des entretiens collectifs avec les conseils d'administration des coopératives (14). Les entretiens dans cette phase, d'une durée de 1 H 30, sont réalisés en écoute flottante orientée. Ils font l'objet d'une prise de notes intégrales.

Dans le noyau périphérique, l'intervenant introduit un protocole d'entretiens collectifs visant la résolution de la problématique en introduisant dans le cours de l'ISE le dispositif du « travail de l'énantiose ». Les trois entretiens préliminaires de 3 heures sont réalisés en écoute flottante intégrale. Ces entretiens sont positionnés dans la phase n° 2 de ISE, après la restitution du diagnostic socio-économique, le travail en « effet-miroir » et de l'avis d'expert. Ils se poursuivent ensuite, par programmations successives dans le cours de la phase n° 3 consacrée à l'élaboration du projet socio-économique, dénommée « projet coopératif » au sein du consortium des coopératives. Il s'agit que les protagonistes maintiennent un travail les confrontant à leurs contradictions.

Ces entretiens fournissent de nouveaux matériaux (dans l'application du protocole : cf. encadré n° 2) et un éclairage pour le retraitement de matériaux formalisés précédemment dans des « paniers de dysfonctionnements ». Pour ce retraitement, l'intervenant a élaboré une matrice de décantation, qui est son propre travail dans le registre de l'énantiose (encadré n° 4), visant à rechercher, pour chaque thématique traitée, en l'espèce, l'articulation dans la conjonction de la régression perverse et la « transformation catastrophique » d'une part, et l'articulation entre « transformations » en « O » et « transformations » en « C » d'autre part. Ce croisement détermine une matrice de transformations.

Il a été recherché pour l'éclairage de cette thématique une évaluation de l'impact de la reconnaissance par les protagonistes des coûts-performances cachés. Les coûts-performances cachés sont apparus comme des médiateurs et des modulateurs dans la transformation des invariants, passage obligé pour

[5] Lewin K. (1947), *Group decision and social chang*e. *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

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

[7] NB : Définition ici normative, distincte de celle élaborée par J. C. Rouchy et E. Diet (*Infra* : Vignette n° 3 - *Infra*)

obtenir la transformation des invariants de transformations, à savoir les opérations régies par les lois de composition interne. Un écart énantiologique apparaît si l'investigation repère une loi de composition externe établissant une position de duplicité constante (vignette n° 2), indiquant que le processus de la « transformation » a été perverti ou subverti, dont il convient d'en rechercher les causes par approximations successives. À cet effet, il a été fait usage de la grille de transformations (édition de 1971) de W. R. Bion (1980, 1982). Le repérage identifie une « transformation catastrophique ». Dans l'intersubjectivité contradictoire, ce repérage caractérise des mécanismes de transformations affectées par l'ignorance comblée par un substitut d'attributions, mais le plus souvent par les croyances, la duplicité, l'hypocrisie le mensonge, la dissimulation, la dénégation, le déni... soit tous matériaux caractéristiques d'un travail du négatif (vignette n° 2). À l'aune du concept de l'hypocrisie organisationnelle[8], les entreprises et les organisations seraient conduites à rationaliser des comportements hypocrites pour des raisons stratégiques, notamment concurrentielles, mais aussi pour des raisons afférentes à la gestion des ressources stratégiques... et qu'il y aurait donc à ce titre une organisation de l'hypocrisie (O. Meyer, 2019)[9], légitimant le mensonge...

Vignette n° 2 : Repérage d'une loi de composition externe

Un vice-président est radicalement opposé à la fusion (F8) (position constante), mais il précise dans une conversation ultérieure « si vous me dîtes que la fusion c'est 0,20 €/kg de plus, je signe ».

Le traitement porte sur des énonciations littérales et sur des énonciations mises en correspondances afin d'évaluer leurs correspondances en associations ouvertes. L'indication d'une correspondance est fournie par l'identification de conjonctions constantes. Mais il peut porter également sur des associations ouvertes afférentes au travail du négatif, recherchées par l'intervenant (consignées comme conjectures de travail dans le registre de l'écart énantiologique), notamment pour établir la correspondance entre les « transformations en « O » et les « transformations en « C ». Relativement à l'énoncé ci-dessus, la position spéculative a été retenue comme une position constante, sur le critère de la « pensée latente », car il est constant que la majorité des producteurs ont des pensées, des intentions, des attitudes, des comportements opportunistes (encadré n° 8) ... qui ne sont révélées que dans les entretiens individuels et ne font l'objet d'aucune attribution autrement que dans le cours de conversations révélatrices de « pensées latentes ».

Les observations sont respectivement classées dans une matrice en « T » qui est la représentation de la relation énantiologique. Elle est mise en correspondance avec la matrice, également en « T » des coûts-performances cachés établissant le rapport entre le négatif (coûts-performances cachés) et la création de valeur consécutive de leur conversion (produits dans le haut du compte de résultats. Cette matrice est celle de la balance économique proposée par l'ISE. La conversion est calculée dans la limite de la part incompressible (cf. note n° 18)

Encadré n° 4 : Prototype 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 Décantation Nettoyage de ses pensées			
Élaboration	Travailler les interprétations			

[8] Hypocrisie organisationnelle : L'hypocrisie organisationnelle désigne un écart, dans une entreprise ou une organisation, entre les discours et les pratiques (N. Brunsson, 1991). Les entreprises et les organisations sont structurellement en situation d'hypocrisie, ne serait-ce qu'en raison de la concurrence. Selon certains points de vue, elles contribueraient à protéger l'organisation > Cf. (Geoffroy F. (2012), « Quand l'hypocrisie organisationnelle protège l'organisation. Les apports de Nils Brunsson », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 46, pp. 301-315

[9] Meyer o. (2019), *RSE Magazine. Gouvernance, éthique &* développement > Nils Brunsson ou l'hypocrisie organisationnelle (rse-magazine.com) (consulté le 18/05/2023 13 :58)

>> Brunsson N. [1991 (1989)], *L'organisation de l'hypocrisie : parler, prendre des décisions et agir dans les organisations*. John Wiley & Sons Ltd, 250 p.

	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	

TRANSFORMER LA REGRESSION PERVERSE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Le socle managérial s'inscrit très largement dans la conjugaison de deux points de vue, conséquentialiste et rationaliste, voire privilégiant la raison utilitaire[10], outre le point de vue des logiques concurrentielles. Les discours lui confèrent un socle idéologique à ne pas perdre de vue... ne serait-ce qu'il est le socle inconditionnel du marché et plus largement de l'économie d'essence capitaliste.

Vignette n° 3 : Une confrontation paradoxale sur les incorporats (J.C. Rouchy (2009), E. Diet (2016)

Au sein du consortium des coopératives, nous observions une situation singulière, qui est, d'une part celle de la confrontation de sujets respectivement pervers les uns envers les autres (à dessein : encadré n° 5a et 5b), présents au sein des groupes et marginaux sécants, leaders ou leaders dans l'ombre selon leurs attributions (fonctions et responsabilités internes) et leurs mandats (fonctions et responsabilités externes), d'autre part organisant la confrontation sur un terreau d'arguments pervers. Les sujets du groupe se trouvaient dès lors être des sujets de la régression perverse. Les confrontations organisaient l'espace relationnel et le vécu des protagonistes sur la base de cette confrontation - déterminée par ce que J. C. Rouchy (2009) a appelé des « incorporats culturels » du groupe, E. Diet (2016) ayant souligné leur caractéristique idéologique ([11]).

Les relations, non seulement entre les dirigeants mais aussi entre les producteurs respectivement dans leur coopérative d'appartenance, se sont trouvées dès lors falsifiées par la construction d'une « cuirasse défensive groupale » assurant la protection et la cohésion groupale... à l'instar de l'hypocrisie organisationnelle (*supra*). Ce mécanisme régissait la concurrence locale entre les coopératives (groupes d'appartenance). Les enjeux économiques et stratégiques relevaient néanmoins de l'économie du marché, qui exigeait que les coopératives se regroupent pour accommoder les stratégies vieillottes. La mission avait pour objet de réaliser un troisième diagnostic à cet égard, consécutif de la crise économique de 2008 et de la réplique de 2011. Les pertes financières avaient été colossales pour les producteurs, pouvant atteindre jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires. La demande d'intervention étaient renouvelées sur le motif énoncé par le directeur général de l'Union des Coopératives du département : « *Nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines*. *Dîtes-nous ce qu'on doit faire* ». Notre proposition au stade de l'appel d'offre proposait l'élaboration d'un projet coopératif sur la base d'une mission d'Intervention Socio-Économique, bien que ce type d'intervention ne répondait pas aux exigences du cahier des charges de l'appel d'offre soutenu par le Conseil Régional co-finançant l'intervention... qui est la modalité d'intervention de référence proposée par le centre de recherche, Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) / (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2021).

La régression perverse assurait une protection identitaire, nonobstant les résultats économiques (qualité de production et coûts) d'avant crise assez comparables entre les producteurs – comparaison qui avait été établie par un rapport d'expertise comptable dans le cadre d'un diagnostic précédent réalisé sous l'égide de l'ONIFLHOR[12]. Ils ne l'étaient évidemment pas entre les coopératives en raison de leur différenciation dans les stratégies secondaires, notamment des niveaux de sous-activité chronique. Elles réalisaient des achats complémentaires sur lesquelles elles faisaient des pertes financières mises à la masse, de l'ordre de 3 % en moyenne représentant le budget à investir en marketing et communication. Il était commode pour les producteurs de douter que les prix payés de référence aux qualités étaient les mêmes. Il fallait y voir de plus près, mais tout le monde était menteur. Les résultats communautaires étaient masqués par l'application des règles de solidarité et de compensation interne(s). Sur longue durée, cette situation a engendré des décisions instituant des stratégies paradoxales, permettant d'établir un premier niveau de diagnostic dans la phase préalable du diagnostic économique croisé au diagnostic stratégique. La protection identitaire maintenait la cohésion groupale au sein des coopératives en concurrence, en clivant leurs coopérations, mais elle engendrait une situation d'enlisement stratégique qui était la cause du déficit économique, préexistant à la crise économique de 2008. Le

[10] Caillé A. [2003 (1988)], *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du Mauss*, La Découverte, 160 p.

[11] Incorporats : Les incorporats définissent une structure transitionnelle entre l'instance psychique et l'instance psychosociale au sein des groupes, des organisations et des institutions. J. C. Rouchy, (2009) décrit la matrice des incorporats culturels qui fondent les systèmes de valeurs partagées. Ils recouvrent des accommodations inconscientes. E. Diet (2016), en analyse leur dimension idéologique.

[12] ONIFLHOR : Office National des Fruits, des Légumes et de l'Horticulture – Désormais FranceAgriMer.

développement stratégique s'enlisait en fait dans un pacte dénégatif depuis une longue date (encadré n° 6, et encadré n° 8 en annexe).

La régression perverse est posée comme problématique dans cet article – nous retenons cet incorporat (E. Diet, 2016) pour replacer la perversité dans son cycle de développement, à savoir l'évolution perverse. Elle est le support du négatif à transformer. Elle met en perspective différentes modalités défensives à l'œuvre à un stade précoce [« transformations en « O » = extraction du caché et « transformations en « C » = traitement du caché]. La « transformation » est ce qui lie des constructions en conjonctions constantes d'opposés et qui fournit une signification traitée dans la matrice de transformations (cf. matrice n° 4). Ces conversions fournissent une structure énantiologique. L'objet du « travail de l'énantiose » est de délier et de relier, processus qui engendre la transformation des invariants. « Transformations en « O » et « transformations en « C » indiquent que cette « transformations » est celle d'un état émotionnel (catégories du champ des affects), par exemple renverser un état de rivalité vers un état de coopération qui fait l'objet d'une transformation des discours (transformations en « C »). Ce processus est préparé dans la phase n° 2. Il vise à projeter la construction des décisions dans la phase n° 3 en vue de l'élaboration du projet coopératif concret. Un premier canevas est élaboré préalablement par les protagonistes, visant à construire la matrice des principes de leur coopération, qui vont prioritairement concerner le cadre de la stratégie primaire (fusion). Deux catégories d'invariants sont traitées : les invariants d'intention universelle (stratégie primaire) et les invariants spécifiques de diffférenciation, de sorte à ce que l'élaboration du projet intègre les différences (cadre de la stratégie secondaire afférent à la différenciation stratégique). Le « travail de l'énantiose » a montré qu'il était assez facile de restaurer les bases fraternelles fondatrices de la coopération, à condition de les soumettre dans le travail étalonné par les incorporats (J.C. Rouchy, 2009) de la différenciation, ce qui relève d'un équilibre à trouver dans le registre de la transformation versus la conservation d'un système de valeurs partagées. La différenciation a conduit à accepter que trois coopératives soient positionnées dans la frange concurrentielle. Au sein de la fusion, les accommodations et les aménagements ont été recherchés dans la définition de la stratégie marketing (cadre de la stratégie secondaire) pour la mise en œuvre de laquelle il fallait créer un budget. Cette l'élaboration reconstruit une structure énantiologique mesurée par la conversion des coûts-performances cachés (CPC). La fusion convertissait 0,17 €/kg et le plan marketing mobile sur 6 années projetait une transformation complémentaire de 0,23 €/kg – attendu que le fonctionnement et le management continuent de produire et de réguler des « CPC » qui concernent surtout le fonctionnement, dont la « transformation » est à intégrer dans le plan de la révision semestrielle.

Encadré n° 5a : Déclarations des deux co-leader de l'ombre de la coopérative F8 (Extrait)

Co-leader 1 : Si je devais avoir un a priori, je dirai qu'il serait négatif par rapport à votre mission. C'est la 3° ou 4° fois que je participe à ce genre de chose. Je ne comprends pas bien comment on peut encore se poser ce genre de question. C'est un a priori. Je ne vois pas comment on ne peut pas aller vers un regroupement commercial. C'est paradoxal d'avoir encore à se poser la question de ce regroupement. Je pense que ce genre d'étude va freiner. Il fallait le faire dès cette année.

Co-leader 2 : Il y a une responsabilité, c'est-nous mêmes, pour des questions d'état d'âme... On a pensé que l'on devait redevenir indépendant. J'assume la responsabilité de ceux qui ont voulu que l'on redevienne indépendant. J'ai bien peur qu'on soit incapable malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes. On a tous nos petites idées, que c'est toujours mieux chez soi. Quand on parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent, et le problème des échecs est toujours à cause de cela.

Soulignons que cet administrateur à la tête d'une minorité bruyante opposée à la fusion obtiendra quelques deux années plus tard le renversement du conseil d'administration, la démission du président et du directeur de la coopérative, tous deux favorables à la fusion. Cette coopérative, anciennement membre fondatrice de l'Union des Coopératives et l'ayant quitté en 1995 paradoxalement parce que cette union ne concentrait pas suffisamment l'organisation des producteurs, restera néanmoins dans la frange concurrentielle lorsque le processus de la fusion sera engagé... qui sera dès lors dirigée par le directeur commercial...

Encadré n° 5b : Déclaration du directeur commercial de la coopérative F8 (Extrait)

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

avec la même facturation, que la fusion des Organisations de Producteurs doit être accompagnée d'une restructuration industrielle.

Encadré n° 6 : Notion de pacte dénégatif (R. Kaës, 1980, 1989, 2009)

C'est un pacte intersubjectif sur le négatif. Cette notion recouvre les défenses par dénégation, par déni, par rejet et désaveu. Il se constitue inconsciemment entre les acteurs lorsque ceux-ci ont besoin de nouer entre eux des liens pour se défendre. Le mécanisme contribue au maintien d'une cohésion interne du groupe. Au travers de cette alliance, chacun accepte que ses propres formations psychiques soient aliénées par son processus.

C'est une infrastructure psychique de solidarité généralement associée au contrat narcissique (*Ibid.*, pp. 113-123). Elle comporte deux polarités. Kaës précise : « L'une se fonde p*ositivement* sur des investissements mutuels, sur des identifications communes, sur une communauté d'idéaux et de croyances, sur un contrat narcissique, sur des modalités conjointement consenties pour la réalisation de certains désirs, sur l'illusion génératrice d'espace potentiel. L'autre est organisée *négativement* sur les diverses opérations défensives qui, dans tout lien, sont requises de chaque sujet pour que le lien puisse se constituer et se maintenir, au risque de sa destruction. Ces opérations défensives vont du refoulement au déni, du clivage au rejet. Le pacte dénégatif présente ainsi une double face : par certains aspects, il fait partie des alliances nécessaires à la structuration du lien intersubjectif, et par d'autres aspects il fonctionne comme une des alliances aliénantes ».

Revenons sur la régression perverse : Différentes catégories de régression perverse se croisent au sein des groupes et des organisations. Outre les pertes financières comptabilisées, les travaux d'investigation ont évalué le montant des pertes bien au-delà dans la mesure où cette situation engendrait des « coûts-performances cachés » colossaux, de l'ordre de 0,43 €/kg[13] pour un prix moyen payé aux producteurs de 0,80 €/kg. À dessein, une autre catégorie de régression perverse, la dimension narcissique perverse, apparaissait dans le tronc commun des discours légitimant la concurrence locale entre les coopératives (encadré n° 8 en annexe). Chaque producteur, nonobstant qu'il avait obtenu une application décevante (prix rémunérant ses apports à sa coopérative) avait toujours obtenu un meilleur prix que celui des producteurs des coopératives locales en concurrence frontale. Il était toujours un meilleur producteur, de tel sorte que les discours dévalorisaient les stratégies des coopératives concurrentes ainsi que le travail de leurs producteurs, mais structuraient également le lien social entre les institutions locales, clivant paradoxalement la fraternité entre les producteurs dans un département où le développement agricole depuis les années 1930 a été engendré par les coopératives (viticulture, culture fruitière et maraîchère représentant près de 50 % du chiffre d'affaires agricole dans le département) et plus de la moitié des emplois salariés.

Les producteurs surfaient une part de leurs apports à différentes structures commerciales pour tester les applications et optimiser leurs résultats économiques (encadré n° 8 > en annexe). Les croyances (D. Bonnet, 2016a) soutenaient que la fusion n'était pas possible car il n'était pas envisageable de se marier avec des producteurs moins bons, ce qui aurait entraîné une régression des résultats économiques pour tous. Les bonnes transformations étaient empêchées. Toutefois, cette situation engendrait les « transformations catastrophiques » (au sens W. R. Bion, 1965, 1982).

Concluons cette section. Le concept de régression perverse ouvre l'analyse sur un spectre étendu de situations. Son investigation requiert une méthodologie rigoureuse qui relève d'une clinique de l'intervention (D. Bonnet, 2007). Ouvrons l'espace d'investigation dans le champ de la transformation des invariants : Concepts et méthodes.

LA MATERIALISATION ALGEBRIQUE DE LA « TRANSFORMATION CATASTROPHIQUE » : L'INVARIANT DE LA CONVERSION DES COUTS-PERFORMANCES CACHES. CALCUL DE LA DROITE DE MODULATION DE REGRESSION PERVERSE ET DE L'ECART ENANTIOLOGIQUE

La transformation est un processus qui se déroule dans tous les processus du travail analytique. Elle est un concept fondamental en psychanalyse : La pulsion (retournement, renversement...), le refoulement, le retour du refoulé, la relation transférentielle, l'interprétation...etc. Est-elle absente

[13] « Kg » était l'unité de mesure commune relativement à l'activité de production de fruits et de légumes des coopératives.

des processus du fonctionnement courant de la Psyché ? Tous les processus sont à l'œuvre dans le cours du processus des constructions, activés peu ou prou, discriminants les uns envers les autres. Leurs manifestations dans le registre de la connaissance apparaissent indifférenciées à la connaissance. Le champ scientifique de la psychanalyse est de mieux les connaître. Les démarches scientifiques seraient-elles contestables pour ce qui concerne la psychanalyse ? Ni plus ni moins que dans toutes autres disciplines qui construisent de la connaissance scientifique... Les connaissances sont toujours construites par des « transformations ».

W. R Bion a positionné sa clinique dans un cadre proposant une perspective algébrique (G. Civitarese, 2018). Cette perspective s'inscrit pour notre recherche dans celle de l'approche qualimétrique. C'est le protocole de la recherche qui détermine sa sophistication...

La transformation est la source des métamorphoses (Th. Rabeyron, 2019). Cela l'est aussi pour H. Savalle et V. Zardet (1995, 2004). C'est à cette notion de métamorphoses que se réfère généralement H. Savall et V. Zardet pour signifier leur définition de la transformation (H. Savall et V. Zardet, 2004). Elle est également le paradigme de la transformation chez A. Green (2002)[14] relativement au travail du négatif. Également sur le plan du narcissisme. L'observation clinique révèle les jeux de retournement sur soi dans les relations objectales entre les sujets du groupe, au sein des coopératives d'appartenance et entre-elles. Ces relations valorisent la rivalité sociale et concurrentielle. La perception des objets est falsifiée (D. Bonnet, 2016a). Elle normalise les idéologies et les comportements...

La transformation définit un positionnement clinique (T. Rabeyron, 2020). La matérialisation algébrique permet d'explorer les productions de la psyché en deçà des phénomènes de la représentation à la prise de conscience et à la connaissance. Concernant la représentation, Aristote donne la définition suivante : La représentation est une image mentale d'une chose absente ([15]). W. R. Bion (1982) a montré que c'est dans une autre forme de « transformations », la « transformation en hallucinose » (déformation des perceptions en raison de mauvaises informations (croyances, mensonges...), consécutive de la saturation dans la régression, que W. R. Bion (2001) ne rattachait pas spécifiquement à la psychose, que se construisent les croyances (F. Riolo & al., 2013 ; D. Bonnet, 2016a, 2019), lesquelles se présentent à la prise de conscience et à la connaissance comme des représentations et notamment des images (chez W. R. Bion).

Si les coûts-performances cachés sont les représentants de la « transformation catastrophique » au sein des groupes, des organisations et des institutions, alors la recherche peut envisager leur matérialisation algébrique qui formalise les lois de composition éclairant le mécanisme énantiologique de leur conversion – à savoir comment intervient le passage d'un état de coûts-performances cachés *versus* vers un état créant de la valeur ajoutée matérialisée par un compte en « T » restaurant la satisfaction ; soit comment l'on passe d'une charge (signe « - » à un produit « + », tous deux inconnu(e)s au stade de la « transformation en « O », de valeur respective « x » et « y » au stade de leurs antécédents à ce stade, estimés par des indicateurs de satisfaction attendue : et mesurée ensuite par un prix effectif décent au producteur. Il ne demande rien d'autre, que le marché ne lui accorde pas. Le prix du marché qui est l'indicateur d'une satisfaction n'est-il qu'un indicateur du rapport entre la « transformation » en « A » (pour Amour ou pour Satisfaction) et la « transformation en « H » (pour Haine ou pour Rivalité) ? C'est une constante de l'économie et de la gestion. Ce qui revient à formaliser les coûts-performances cachés comme « signifiant assigné aux « CPC » dans ce rapport entre « S » et « R », en deçà de la « transformation en « O », déterminant de l'écart énantiologique. Dans notre recherche, la loi de composition (à savoir l'opération régissant la construction de l'invariant de transformations) formalise le chainon manquant dans le registre mathématique. W.R. Bion (1980) a cherché à résoudre cette équation à l'aide de sa grille de « transformations ».

[14] Green A (2002). *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine*. Paris : PUF, 400 p.

[15] Citation de Riolo F., Guignard-Bégoin F. (2013), « transformations en hallucinose », *Revue Française de Psychanalyse*, Vol. 77, n° 3, pp. 866-87

Au-delà de la régression perverse, de quels tenants-lieu relève l'inconscient ? Ce tenant-lieu n'est pas que celui du refoulé. Il est aussi celui du rêve à restaurer. Au cours de la mission, la question que le chercheur se posait était : comment redonner de l'espoir ? Où les producteurs vont-ils aller le chercher ? Ils sont anéantis par la crise financière de 2008. Vont-ils se relever ? L'économie et la gestion ne donnent comme réponse que plus de castration. Au cours de la dernière réunion du comité de pilotage, le président de la coopérative (F8), soudain, s'adressa à ses pairs : Il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Un travail œdipien s'était-il réalisé ? (encadré n° 9 en annexe n° 2). Cette énonciation signait la fin de la mission pour le chercheur. Le président de la coopérative (F8) était aussi le président de la fédération des producteurs de fruits en France, un producteur très engagé en production biologique... *qui faisait de la moto... qui avait aussi épousé la plus belle fille du département...* et à ce titre rival du président de la coopérative (F9) ... Ces énoncés ont été fournis au cours des entretiens individuels par trois administrateurs n'avaient-ils aucune importance ? Quelques mois plus tard, le président de la coopérative (F8) était demis de ses fonctions en assemblée générale par une coalition minoritaire emmenée par le co-leader 1 (cf. encadré 5a). Cette démission entraînait celle du directeur général. N'était-ce pas là un retour à la régression perverse, un retour à l'angoisse de castration, un retour à la case « se faire dévorer par le marché ! » ... où quelques soient les efforts et les investissements du producteur, être toujours dépendant de la punition et des privations du marché ? Le marché toujours tout-puissant ne transmettrait-il donc au producteur que les productions de ses pulsions sadiques ? Le marché serait-il régi par des « transformations en hallucinose » ? En deçà de la « transformation en « O », que peut en dire la psychanalyse ?

Les coûts-performances cachés apparaissent comme l'un de ses tenants-lieu contribuant à restaurer le rêve et l'espoir. Apporter une contribution à cet égard animait la pensée du chercheur... Le calcul qui est l'outil de gestion des producteurs ne vient-il pas là en tenir-lieu ? ... « si vous me dîtes que c'est 0,20 €/kg, je signe tout de suite... » (vignette n° 2) ... interpellait le chercheur. Notre recherche a envisagé le calcul de ce signifiant de nature ontologique (métaphysique !). Le résultat est une modélisation de la fonction cubique $f(x)^3$ ([16]) (encadré n° 7) pour un état quasi-stationnaire[17]. La conversion des coûts-performances cachés module la création de valeur. Elle établit une droite de conversion entre un point « a- » et « a+ » sur la courbe. La droite de conversion est la droite consécutive des limites de la conversion établie à la balance économique, parmi toutes les droites de modulation possible. Les limites cependant sont déterminées par une fonction caractéristique d'une singularité, cubique ou quadratique[18] correspondant, outre la création des coûts-performances cachés,

[16] Fonction cubique en pratique : Une feuille de papier à lettre pliée en trois parties, réduite à un format 110 x 220 MM représente une fonction cubique.

[17] Pour un état correspondant à des comportements répétitifs, nous envisageons une fonction quadratique de type sinusoïdale.

[18] **CALCUL DE LA DROITE DE REGRESSION ET DE L'ECART ENANTIOLOGIQUE**: Fonction quadratique ($f(x)^4$ = La fonction de la « Fronce » dans la théorie de la catastrophe est caractéristique de la production d'une transformation dans la faille. La fonction cubique du « pli » $f(x)^3$ identifie une catégorie de bifurcations et un modèle de catastrophe (transformations matérialisées par les « plis », soit dans notre recherche des bifurcations afférentes à des comportements caractéristiques qui engendrent une catégorie de dysfonctionnements évaluée par l'approximation d'une combinaison élaborée par une conjonction constantes d'opposés, et la production corrélative des coûts-performances cachés afférentes à ce dysfonctionnement. Pour la « Fronce », il convient d'identifier deux variables de comportements, soit une combinaison plus complexe : Exemple [dans la grille au carré Indicateurs / Composants (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129) : Glissement dans la gestion du temps qui engendre un sur-temps combiné à un écart de productivité qui engendre une non-production... caractéristique d'un dysfonctionnement plus complexe. La grille de H. Savall et V. Zardet (1995a : 129) matérialise la typologie des pathologies organisationnelles.

La droite de conversion (encadré n° 7) est une droite de régression aux moindres carrés. Elle estime en première approximation une conversion isomorphe. La création de valeur est consécutive de la transformation du « signe » : Translation de « C- » vers « C+ ». C'est le préalable. La transformation isomorphe restaure de la valeur, mais n'en créait pas. La transformation isomorphe n'est qu'un cas particulier. La structure énantiologique n'est pas transformée significativement. La création de valeur impose une transformation majorante significative (D. Bonnet, 2016b). La transformation est modulée par une intervention installant une structure énantiologique initialisant les transformations internes (cadre de l'intervention socio-économique = dispositif). Les conversions doivent être à tout le moins homomorphe (nouvel agencement plus performant), ou qui engage une transformation hétéromorphe (plus radicale = métamorphose). Relativement à la structure énantiologique, si la droite de conversion évalue une régression aux moindres carrés, alors elle est une droite de régression qui évalue la conversion (signe et modulation), mais qui évalue corrélativement le renversement

à la régulation des dysfonctionnements (= fonction de répétition et déploiement des comportements – soit une fonction également impaire quasi-sinusoïdale, selon la valeur des exposants impairs, pour en donner une image). La périodicité et la puissance sont évaluées par les coordonnées de l'inflexion au(x) sommet(x) caractéristiques des point(s) de renversement, déterminant le déploiement. Une variation faible mesurée par la droite de conversion n'identifie pas spontanément un dysfonctionnement et la production de coûts-performances cachés. Il faut une variation (déformation) significative[19]. Les lignes de crête de la fonction déterminent un profil d'équilibration de la dynamique de la transformation. La stabilité structurelle, caractérisée par la part structurelle des comportements chez H. Savall et V. Zardet (1995a) n'est a priori que temporelle et spatiale. Toute transformation de trajectoire est requise (détours, bifurcations...) pour qu'une transformation effective se réalise...

==========

La concurrence opère un transfert paradoxal pernicieux des contradictions respectives de chaque partie prenante, au titre de la défense de leurs intérêts. Les contradictions sont supposées définir un équilibre. De fait, elles définissent des équilibres entre des satisfactions et des frustrations. Les ruptures d'équilibres engendrent des « transformations catastrophiques ». Seraient-elles donc liées en conjonctions constantes aux « transformations en hallucinose » ? Nous poursuivons donc la recherche...

Relativement aux constructions d'équilibres dans les différents plans économiques infra-micro-méso-macro (toujours articulés dans la pensée économique de H. Savall), soit les marchés, l'économie des secteurs de l'activité humaine (organisation, industrie, territoire, nation...), l'une des

---

en son contraire, par exemple un représentant de l'objet de recherche étudié, en l'espèce la régression perverse pour cet article. L'écart entre la transformation isomorphe et la transformation hétéromorphe centrée au point « -b » calcule l'écart énantiologique de coefficient « a » (D. Bonnet, 2022). Noter, que la conversion est réalisée sous contrainte de la part incompressible des coûts-performances cachés à un moment donné et de la profitabilité de l'investissement en ressources (balance économique en « T »). Exemple : Au sein du consortium des coopératives, la nécessite d'investir dans la mise en place d'un transformateur électrique, pour être en conformité aux normes, était tellement onéreux et non compensé par la conversion des coûts-performances cachés que la décision prise a été de fermer la station de conditionnement. La part incompressible est positionnée comme point de translation (« -b »). « -b » est à l'équidistance d'un écart non nul entre « a+ » et « a- » (graphique n° 2). S'il y a une part incompressible, ce qui est le cas général, l'abscisse au point de translation est positionnée sur une coordonnée « $a+^{n}$ ». La modulation est calculée à la balance économique. La conversion doit créer de la profitabilité et une transformation des comportements.

ÉLEMENTS DE METHODE : Les coûts-performances cachés sont toujours des coûts unitaires approximés x leurs fréquences respectives. La fréquence fournit les pondérations. Une représentation dans une matrice carrée est suffisante. Mais il est possible de l'envisager dans une matrice cubique. La méthode pour obtenir une approximation de la fonction cubique est de calculer la droite de régression dans la matrice carrée sur une sélection de données dont la volatilité apparaît homogène (l'homogénéité est donnée par l'écart type). La volatilité peut être consécutive de la structure même des données qui peuvent être par nature homogènes, hétérogènes, constantes ou aléatoires. Noter que des données constantes fournissent généralement un échantillon homogène. Pour des données homogènes, l'échantillon peut-être de petite taille. Si les données sont aléatoires, il convient de recalibrer l'échantillon en calculant l'écart type d'optimisation des variances. Soit il faut chercher le bon échantillon en taille, pour un écart type significatif. L'homogénéité des donnés relativement à un objet de recherche indique que l'objet de recherche, par exemple la régression perverse, est un objet homogène. Cet objet a été posé comme thème au corps d'hypothèses. Le recueil des données doit permettre le traitement des données requises pour élaborer les « paniers de dysfonctionnements. La régression perverse définit un « panier ». Le traitement est ensuite repris au cours de la phase « travail de l'énantiose » (matrice n° 4). Si l'objet est homogène, cela signifie que les énoncés recueillis sont signifiants... mobilisables pour le management dans le cadre d'une approche épistémologique et clinique valide ; mais pour le psychanalyste, il s'agira toujours d'une conjecture soumise à différentes interprétations (test d'hypothèses). Pour notre recherche, elle ne vaut que parce que nous la rapportons à un vécu (cf. approche hodologique). Dès lors que la droite de régression a été calculée (= toujours l'équation d'une droite », l'opération est de rechercher son ajustement dans une singularité. Les travaux dans la théorie des catastrophes fournissent sept modèles permettant de vérifier les ajustements, tant pour des transformations dans les registres de la matière que pour des transformations dans les registres du vivant, applicables en sciences humaines... avec des travaux dans le champ des sciences cognitives. Rappelons que notre recherche est limitée dans l'intervalle « transformations en « O » et « transformations en « C » et qu'elle s'appuie donc sur des données verbalisées. Sur la base des données détaillées de la balance économique, positionner le point de translation dans les coordonnées de la matrice graphique, puis les données détaillées de la matrice cubique. Ajuster la droite de régression dans le nuage des points et tracer la courbe de la fonction cubique approximative. La mise en perspective des points en « C- » et en « C+ » fournit l'écart énantiologique.

[19] Petitot J. (1977), *Théorie des catastrophes. Mathématiques et sciences humaines*, Tome 59, pp. 3-81 - © Centre d'analyse et de mathématiques sociales de l'EHESS, 1977, tous droits réservés.

conséquences analysées par H. Savall (1975, 1978) est que le fonctionnement des organisations et leur management reposent sur le principe de l'incompatibilité de l'économique et du social. Les premiers travaux de H. Savall (1975, 1978, 1979) ont montré que l'approche socio-économique permettait de restaurer cette compatibilité ; le principe de la compatibilité de l'économique et du social est le principe fondamental du management socio-économique. W. R. Bion indique que ce qui est à l'œuvre dans les « transformations » est la coopération en conjonctions d'opposés... nous ajoutons d'invariants. Qualitativement, les données ont été fournies par les recueils sur le couple « convergences/divergences » et quantitativement dans le registre de la production des coûts-performances cachés.

Notre recherche pose le principe de l'ambivalence stratégique dans le registre de conjonctions constantes d'opposés, à savoir des combinaisons de convergences et de divergences que l'ISE permet d'élaborer en étendue et en profondeur selon les objectifs de la recherche et les paramétrages consécutifs. Le traitement les a analysés dans le registre énantiologique et énantiodromique. Les thématiques et les sous-thématiques à la matrice n° 4 (travail de l'énantiose) ont été redéfinies. C'est dans cette matrice que le thème de la régression perverse, ouvert au corps d'hypothèses en phase n° 1, a été plus particulièrement traité en phase n° 2. Par ailleurs le traitement attribue les coûts-performances cachés respectifs aux thèmes et sous-thèmes de la recherche élaborés au corps d'hypothèses. Ni les convergences, ni les divergences ne sont intégrales, ce qui rend les combinaisons transformables à la limite d'un seuil auquel l'intervenant peut les saisir. Cette limite a été posée dans l'intervalle des « Transformations en « O » et des « Transformations en « C » relativement au dispositif de travail clinique proposé. Par ailleurs, dans le « travail du négatif » au sein du consortium des coopératives, les divergences travaillent en transformations majorées et apparaissaient prioritairement le fait des régulations de dysfonctionnements (répétitions d'activités). Le renversement du signe par le calcul des coûts-performances cachés mesure « Quantitativement-qualitativement-Financièrement (QqFi), les déficits stratégiques et organisationnels en gouvernance et en management stratégique au sein du consortium des coopératives. La méthode de l'ISE permet également d'évaluer et de mesurer les déficits en management et en fonctionnement ; mais cela n'a pas été notre champ de recherche pour cette mission. Dans la grille de transformations de W. R. Bion, ces évaluations qualimétriques trouvent leur place dans les cases « G2 » (système de déduction scientifique) et « H2 » (calculs et calcul algébrique). Ce qui a armé la contribution coopérative des protagonistes au sein du comité de pilotage est essentiellement le travail sur la conversion des coûts-performances cachés. Ils pouvaient lire directement dans leur langage l'intérêt pour la performance stratégique. Le changement de signe était introjecté rapidement dans les relations en intersubjectivité contradictoire. Le changement de signe faisait fonctionner dans le cadre contenant du dispositif (encadré n° 2). Les protagonistes réalisaient ainsi leur travail d'élaboration (phase n° 2 = travail en transformations majorées sur les convergences, et phase n° 3 = travail sur l'élaboration du projet coopératif).

Quant aux contenus, outre les énoncés recueillis au cours des 134 entretiens (1700 énoncés) en phase n° 1 et du travail réalisé en phase n° 2 (restitution du diagnostic, avis d'expert, constitution en groupe d'appartenance pour le « travail de l'énantiose dès lors que les protagonistes travaillaient en convergences), le calcul des coûts-performances sur différentes thématiques de la stratégie a permis de traiter deux catégories de données sur les lesquels nous sommes parvenus à obtenir des données significatives : les écarts aux coûts de sous-activités (comblés par des achats dont la marge commerciale était déficitaire ; peu ou prou des parties (une seule coopératives tenait une comptabilité analytique), et les écarts aux prix. Ces calculs ont permis d'envisager une modélisation graphique (graphique n° 2). Soulignons qu'il avait été fait injonction à l'intervenant, au contrat de la mission, de tenir confidentiel les données propres à chaque coopérative, dont il avait connaissance. La coopérative (F9) n'a fourni que des données parcimonieuses. L'intervenant les a obtenues auprès du Centre de Gestion en Économie Rurale (révision des comptes et expertise comptable) qui traitait les comptabilités des coopératives du département. Le traitement dans un dispositif de modélisation s'imposait donc pour anonymiser les traitements...

La mesure de cette « transformation », comme passage de l'incompatibilité à la compatibilité en l'espèce au sein du consortium des coopératives, dans l'acception de la « transformation » [chez W.

R. Bion (1980, 1982)], est fournie par l'évaluation des coûts et des performances cachés *via* le processus de leur conversion (par analogie : renversement, retournement du signe !). En fait, au sein du comité de pilotage, les deux phénomènes étaient *sans doute* à l'œuvre pour falsifier les discours relativement à la valorisation différentielle (encadré n° 8). La « transformation en « O », un état déterminé par le retournement de la pulsion sur la personne, engendrait *sans doute* (comment le savoir ?) le renversement en son contraire dans le cours du « travail de l'énantiose » qui engendrait la « transformation en « C » (coopération), à savoir un accès à la représentation. Des *éléments bêta*, non perceptibles, étaient passés à la barrière de contact. La fonction cubique $f(x)^3$ ne caractérise-t-elle pas une modalité de la fonction « *alpha* » chez W. R Bion (perceptible dès qu'une représentation est potentialisée ?

Chez le chercheur, le « travail de l'énantiose » mobilise un positionnement du travail en identification introjective (S. Ferenczi, 2013) = capacité à s'identifier à l'autre, (S. Freud, 2018). Dans la représentation, le rapport entre les objets internes et les objets externes ne sont pas liés. Pour un même signifiant, le signifié est généralement distinct, et le signifiant peut d'ailleurs l'être également (cf. : La dissonance cognitive, le dissonance affective, dissonance émotionnelle, dissonance organisationnelle...). C'est un problème (épistémologique) dans l'intersubjectivité contradictoire que le chercheur doit appréhender. Qu'est-ce que ressentent et perçoivent respectivement les protagonistes dans la relation intersubjective. Dans quelles conditions le lien peut-il s'établir clairement ? C'est un problème (épistémologique) que l'approche énantiologique a à traiter... Au sein du consortium des coopératives, les protagonistes au sein du comité de pilotage avaient à convertir un processus d'identification projective (approximativement = rejet inconscient de l'autre) en processus d'identification introjective, car leur coopération ne pouvait venir que de cette « transformation », laquelle doit en même temps sauvegarder la subjectivité du sujet. Mais il faut que l'identification projective ait précédé l'introjection projective[20] (N. Abraham et M. Torok, 1978). Mais par où ça commence dans la relation intersubjective ? Notre hypothèse est que l'un et l'autre des processus fonctionnent dans une modalité énantiologique dans le complexe des conjonctions constantes d'opposés identifiées à la grille de convergences et de divergences pour un objet de recherche donné. C'est dans leur écart et dans leur modulation que le sujet se construit en différenciation (cf. 3ème axe de la matrice n° 4).

La fusion brisait l'intégrité identitaire du sujet (déliaison dans le rapport énantiologique identitaire), systématiquement violée par les méthodes de la conduite du changement mobilisée en management des organisations. Qui ou quoi dans cette « transformation » est le contenant ? Quel est le rôle du chercheur ? Le dispositif est posé comme contenant... J'ai toujours été impressionné par l'exigence de rigueur, d'Henri Savall relativement à la mise en œuvre du dispositif de l'Intervention Socio-Économique, bien au-delà de la rigueur scientifique... Les mots sont choisis... « Enrichir le travail humain » (H. Savall, 1975, 1989), tel apparaît le destin de la recherche d'Henri Savall. Chacun, chacune doit se trouver enrichi(e)...

==========

Ainsi que le montre l'encadré n° 7, l'opération est celle d'une translation matérialisable algébriquement. Nous avons envisagé le calcul de la fonction de conversion dans le cadre de la théorie des catastrophes de R. Thom (1974, 1983, 1984, 1988), qui elle se réfère au concept de la « bifurcation ». La fonction de base que nous avons isolée est la fonction dénommée le « pli » = fonction cubique, qui est la fonction caractéristique de la conflictualité dans la théorie des catastrophes de R. Thom. Elle caractérise l'invariant de transformations d'une transformation dans un matrice à trois facteurs. Notre recherche transforme la matrice carrée « Indicateurs / Composants » (H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129) en matrice à trois facteurs : « Indicateurs / Composants / Modulations » (cf. *supra* : titre et encadré 3a).

C'est une fonction de type $f(x^3)$ pour un état quasi-stationnaire. La conversion apparaît dès lors comme le vecteur de la transformation d'invariants. Elle transforme le signe. La modulation confère la valeur. Cette hypothèse de la transformation des invariants avait été posée dans nos travaux de

[20] Introjection : Verbalisable à la différence de l'incorporation.

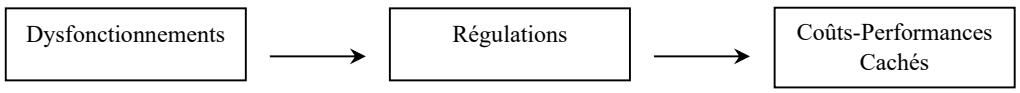
recherche pour la thèse doctorale (Bonnet D., 2007). Cette idée de recherche a guidé nos travaux depuis...

Observons la translation. Elle est celle qui convertit le signe. La transformation en « C+ » [« C+ » désigne plus de coûts-performances cachés] opère une « transformation » vers « C- » (moins de coûts-performances cachés). La fonction convertit les coûts-performances cachés en création de valeur économique au point de translation [-b »] (= seuil économique où la conversion est trop coûteuse au regard de la création de valeur économique et de potentiel humain à un instant donné d'équilibration de l'évaluation, attendu que le dispositif réactualise le diagnostic socio-économqiue tous les six mois). Cette conversion est celle du cadre de l'évaluation de l'incidence des coûts-performances cachés, car une transformation attendue est toujours celle d'un négatif (transformation vers un mieux), en l'espèce du négatif consécutif de la subversion de l'économie des activités humaines. Elle impose une transformation des comportements humains. La conversion du négatif des comportements humains fournit de la création de potentiel humain. La transformation en « C- » opère quant à elle une « transformation catastrophique » car elle mesure la subversion du fonctionnement et du management de l'organisation, ainsi que son impact socio-économique dans les différents plans économiques infra-micro-méso-macro, que nos recherches explorent dans l'articulation « Psychanalyse & Management ». Notre recherche poursuit l'exploration de la « transformation en hallucinose ».

La « transformation catastrophique » caractérise un déficit et une perte de potentiel humain en création de valeur (cf. notamment et entre autres la variable « non-création de potentiel humain » dans le tableau croisé Indicateurs/Composants *in* H. Savall et V. Zardet, 1995a : 129). Il n'est que rarement souligné cette extension de l'impact à l'économie globale (ignorance, non-dits, impensés, dissimulations... et plafond de verre de la « cuirasse défensive groupale »), à l'exception des coûts sociaux, bien qu'elle soit mesurable au tableau des contraintes budgétaires des comptes publics. La connaissance est clivée dans le cours du processus de la « transformation catastrophique ». Le chercheur produit alors des concepts, des théories, des méthodes... pour lever les clivages et étendre la connaissance par antre transductive.

Ce que montre la fonction est qu'il y aurait une saturation potentielle dans la production des coûts-performances cachés en « C+ », mais cette production étant répétitive, elle fait l'objet d'une régulation de dysfonctionnements (graphique n° 1) et en quelque sorte d'une maintenance, comme l'ont montré les travaux de l'ISEOR (H. Savall et V. Zardet, 1995a). Cette répétition, symptôme de la compulsion de répétition (S. Freud, 2010[21]), expliquerait que la création de valeur, quand elle trouve sa source dans la création de potentiel humain ne sature pas puisqu'il n'y a pas de point d'inflexion en sa limite.

Graphique n° 1 : **Activité de régulation des dysfonctionnements**



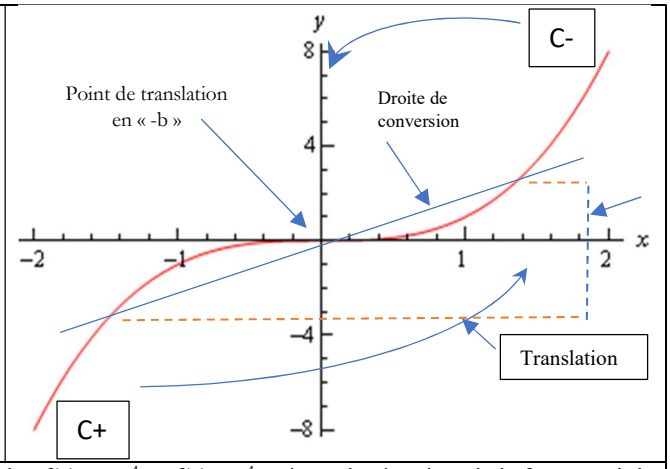
Soulignons également qu'une dilatation des régimes concurrentiels (moins de concentration des firmes notamment) ferait la place pour des transformations anthropologiques reposant sur la compatibilité des cohésions sociales plutôt que rivales et concurrentielles... plus saines que celles proposées par la transformation numérique... qui livrent l'économie de la planète à des concurrences monopolistiques dans leurs industries respectives des grandes firmes (GAFAM...). Les travaux de H. Savall et de l'ISEOR ouvrent une perspective anthropologique qui intéresse le psychanalyste, plus favorable à une économie de l'entrepreneur.

[21] Freud S. [2010 (1920)], *Au-delà du principe de plaisir*, Payot, 160 p.

Encadré n° 7 (Graphique n° 2)
Modélisation de la fonction de conversion des coûts-performances cachés ($f(x^3) - b$)
Pour un état quasi stationnaire

Les coûts cachés élémentaires peuvent être estimés par la fonction cubique $f(x) = x^3$. Cette fonction décrit une singularité. L'équation du déploiement est $f(x) = x^3 + ux$ (avec x = variable d'état de la singularité et u = variable de contrôle[22] = p = règle du retard de Maxwell = temps sur lequel le moment de la transformation reste en équilibre stable jusqu'à ce que la transformation soit effective). Pour une période, on a : $f_p(x) = x^3 + p_1x$. (*) (**).

C'est l'équation du germe de la transformation élémentaire dans la théorie des catastrophes restreintes de Thom (cf. le « pli ») (***).



Écart énantiologique

Cette courbe est obtenue par la transformation des courbes $f(x) = -x^4$ en $f(x) = x^4$, qui sont les équations de la fronce ; soit la transformation d'un concave (-f(x)) en convexe (f(x)) = retournement ([23]) dont les asymptotes se croisent en 0 (dans la pratique tend vers 0). La transformation s'opère au point catastrophique (croisement des axes x et y) si la transformation des morphismes est convenable. C'est le moment de la transformation (Bonnet D., 2007). La transformation est isomorphe, avec un impact sur la rentabilité économique qui peut être plus que proportionnel. C'est-à-dire que pour 1,00 € de coûts-performances cachés, on peut en théorie convertir en 1,00 € de valeur ajoutée, dans la limite du coût d'opportunité de la transformation. La conversion n'est par ailleurs pas utile si les coûts-performances cachés sont faibles (moins de 15,00 K€/personne/an selon les estimations de Savall et Zardet, 2005), si le différentiel avec les coûts d'opportunité est très faible. Ce montant peut être retenu comme seuil de rentabilité de la transformation des coûts cachés.

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

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

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

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

CONCLUSION : OUVERTURE...

L'idée dans le concept de « transformations catastrophiques », que nous mobilisons pour rendre compte d'une catégorie d'observations réalisées au cours d'une mission de recherche-intervention conduite dans le cadre du protocole de l'intervention-socio-économique de l'ISEOR, est que les comportements humains engendrent des bifurcations subversives orientant les transformations organisationnelles et stratégiques des firmes et de l'économie vers des modalités de fonctionnement contre performantes. La concurrence n'est pas le remède. Les « discours » vénèrent la performance des firmes et de l'économie, ainsi que la concurrence. Ils organisent dans le même temps le déni de l'évaluation correcte des situations effectives, nonobstant qu'il soit proposé des démarches

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

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

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

d'amélioration (qualité totale, responsabilité sociale, développement durable, entreprise libérée, entreprise agile, organisation apprenante, bien-être au travail...etc.).

Les travaux de l'ISEOR montrent que les comportements dénégatifs érodent le développement de l'économie et des firmes, consécutifs de la production continue et répétée de dysfonctionnements. L'une des manifestations que les travaux ont révélées, est que les firmes produisent des coûts et des performances cachés pour des montants colossaux. Les montants oscillent entre 15 K€ et 70 K€ par personne et par an, évalués sur plus de 2000 interventions, dans 48 pays (4 continents, 72 secteurs d'activités), représentant 2 millions d'heures de recherche scientifique. Ces montants sont constants et tendent à progresser avec le développement de la transformation numérique. Les travaux ont identifié plus de 3500 pathologies affectant le fonctionnement et le management des firmes. Les travaux de l'ISEOR, engagés par H. Savall (1975) ont conduit à l'élaboration d'une approche intégrée du management des firmes et des institutions, dans un cadre épistémologique hétérodoxe qui est celui du constructivisme générique, fournissant le protocole d'une approche qualimétrique (évaluation qualitative, quantitative et financière de l'incidence des dysfonctionnements). Les travaux ont fourni une praxis et ses dispositifs pour l'intervention, et pour le management socio-économique des firmes et au-delà son extension à l'économie des territoires et des nations.

Nos recherches approfondissent ces travaux dans le registre[24] « Psychanalyse & Management ». Cet article rend compte de travaux réalisés sur le thème de la régression perverse, à laquelle nous accordons le concept de « transformations catastrophiques ». La recherche traite ce sujet à double entrée, dont nous soulignons que la problématisation particulière n'est pas dissociable de la problématisation d'autres problématiques affectant le fonctionnement et le management des firmes. Notre souci est que les résultats de la recherche soient les moins clivés possible dans le registre de la connaissance si *l'abs-trait* clive le *con-cret.*

Le management et la conduite du changement se positionnent généralement au stade pré-catastrophique, dans la mesure où le sujet est une chose (un acteur, une ressource, un capital, un objet externe, une chose...) d'une part, et que la dimension émotionnelle est abordée via des artefacts théoriques de contournements des problématiques d'autre part, nonobstant les « discours », *via* des pseudo-concepts, dont le traitement en version analytique ne relève pas du management. Voilà donc que « Psychanalyse & Management » y trouve une légitimité, un espace transitionnel. Ce serait peut-être cela « Psychanalyse & Management », un espace transitionnel (aire et objet). Dans ce cadre, le chercheur clinicien peut explorer les transformations énantiodromiques (D. Bonnet, 2017, 2019, 2022). Le management et la conduite du changement évoluent couramment au stade post-catastrophique lorsque l'expérience émotionnelle des sujets du management est déniée (risque psychosocial, souffrance au travail, lutte sociale, lutte syndicale...)[25].

Le concept de « transformations catastrophiques » définit une configuration mentale chez W. R. Bion (1980, 1982, 1990, 1997, 2001) que notre recherche articule au concept de la « catastrophe » chez R. Thom (1974, 1983, 1984, 1988) permettant de cerner les catégories de bifurcations orientant les régimes morpho-dynamiques de la transformation – désignés chez R. Thom comme des singularités, de sorte à modéliser le *design* de la recherche. La recherche a identifié la fonction cubique $f(x)^3$. La recherche identifie que la médiation des coûts-performances cachés articule des transformations d'invariants, parce que ce concept contribue à la construction des invariants de transformations à

[24] La notion de champ « Psychanalyse & Management » est discutée par les psychanalystes qui privilégient plutôt le concept d'espace pour leurs théorisations. Cependant si « champ » ou « espace » ne conviennent pas, qu'est-ce qui trouve sa place dans le chainon manquant entre « Psychanalyse & Management » ? Cette question est interrogée par les travaux de l'Institut Psychanalyse & Management...

[25] La lutte de soi pour soi (et contre soi, un autre dans soi, dans le phénomène de dépression) ou/et avec les autres soit en coopération contre une adversaire ou une adversité... a une fonction. Dans la « transformation en « O », pouvons-nous considérer qu'elle se loge dans l'écart entre l'indentification projective et l'identification introjective, creuset de la conflictualité ? Dans ce cas, elle contribuerait à une transformation de l'écart énantiologique, si comme le soutient notre recherche, la transformation s'origine toujours dans un écart engendré par les conjonctions constantes d'opposés ; soit que la conflictualité naîtrait dans cet espace énantiologique et s'y transforme...

restaurer, à réparer... pour convertir les dysfonctionnements et asseoir le développement du potentiel humain, à tout le moins réduire les formes symbiotiques de transformations qui entretiennent le régime de régulation des coûts-performances cachés, ou selon le cas qui entretiennent des relations de transformations commensales se nourrissant mutuellement... les dysfonctionnements sont des compagnons de route au sein des organisations, ce qui explique leur complexité et la propagation de formes symbiotiques de transformations engendrant les pathogénies.

L'objectif de la recherche participe à l'élucidation de correspondances et de coordinations dynamiques de la transformation croisées entre les états émotionnels et les états cognitifs afin d'établir des profils de la « transformation » éclairants les constructions des dysfonctionnements au sein des organisations, soit de mieux évaluer les causes humaines profondes des pathogénies organisationnelles en étalonnant les combinaisons (cf. pondérations dans l'encadré n° 4 qui n'est à ce stade d'avancement), ainsi qu'une matrice de transition visant l'élaboration du second corps d'hypothèses, en phase n° 2 de l'ISE. L'analyse socio-économique et le traitement des informations dans le dispositif de l'intervention socio-économique doivent être suffisamment avancés, avoir passé le stade de « l'effet-miroir ». Cette élaboration, dénommée « travail de l'énantiose » (D. Bonnet, 2017, 2019) est intercalée à l'issue de l'élaboration de la matrice des « paniers des causes-racines des dysfonctionnements » dans l'intervention socio-économique [cf. : Avis d'expert > encadré n° 9, pp. 273-279 (D. Bonnet, Thèse, 2007]. Elle donne lieu à l'élaboration d'un nouveau corps d'hypothèses (encadré n° 4) , dans l'approche énantiologique, soit à un stade d'avancement où le sujet groupal apparaît en mesure de produire des pensées *ana-lusis*, à la symphyse du dedans et du dehors, [pensées indicatives contribuant à dénouer ce qui est noué ([cf. : Hypothèse HP 411 B, p. 281 (D. Bonnet, Thèse, 2007] qui sont la base du recueil des matériaux à traiter.

Pour CONCLURE :

Une application de la « transformation catastrophique » pour le chercheur : Revenons sur le commencement de la mission... La règle de l'appel d'offre à mission était que chaque coopérative et l'Union des Coopératives proposent un cabinet de conseil. Le directeur général de l'Union des Coopératives, qui avait sollicité notre contribution, déclarait en introduction de la présentation : « *Nous n'y arrivons pas par nous-mêmes pour des raisons humaines*. *Dîtes-nous ce qu'on doit faire* ». L'interpellation signalait au chercheur que sa proposition d'intervention au cahier des charges, certes conforme à l'appel d'offre encadré dans le dispositif de soutien financier du Conseil Régional, n'était pas la bonne, qu'il fallait immédiatement et en situation revoir cela pour traiter « le problème » surgissant à sa connaissance, dont il ne pouvait rien dire encore à ce stade : Immédiatement, le chercheur réunit les 23 dirigeants représentants les coopératives en cercle de sorte à les faire discuter ensemble, librement, sans intervention de sa part dans le travail d'élaboration qui s'initiait entre les protagonistes, autre que l'écoute qui était donc son seul travail... Près de deux heures plus tard, vers 17 heures, le directeur d'une coopérative (F8), favorable à la fusion interpellait ses pairs et l'intervenant en précisant « *Monsieur..., vous nous avait faire dire ce que nous n'arrivions pas à nous dire* ». C'était le mot de conclusion de cette première rencontre. La décision tombait quelques huit jours plus tard... Sur le chemin du retour, le chercheur envisageait quelque chose à dire... (encadré n° 9 en annexe n° 2) ... Ce qui allait être proposé était la mission à envisager... Trois missions de conseil avaient déjà été sollicité dans les quinze dernières années, concluant à l'impossibilité de la fusion...

BIBLIOGRAPHIE

Abraham N. et Torok M., (1978), *L'écorce et le noyau*, Flammarion, 482 p.

Bion W. R. [2002 (1961)], *Recherches sur les petits groupes*, Puf, 160 p

Bion W. R. Bion [2001 (1967)], *Réflexion faîte*, PuF, 192 p.

Bion W. R. (1979), *Éléments de psychanalyse*, PuF, 110 p.

Bion W. r. (1979), *Aux sources de l'expérience*, PuF, 137 p.

Bion W. R. [1982 (1965)], *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PuF, 207 p.

Bion W. R. ([1980 (1974), *Entretiens psychanalytiques*, Gallimard, 262 p.

Bion W. R. [1990 (1970)], *l'attention et la perception. Une approche scientifique de la compréhension intuitive en psychanalyse et dans les groupes*, Payot, 218 p.

Bion W. R (1997), *Pensée sauvage, pensée appréhendée*, Éd. Du Hublot, 80 p. (1998)

Boldini P. (1994), « Morphismes et catégories : une lecture formelle de Piaget », *Revue Intellectica*, n° 19, pp. 187-226.

Boldini P. (2012), « Des catégories à la catégorisation », *Revue Mathematics and Social Sciences*, n° 197, pp. 19-32.

Bonnet D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », *Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction de Monsieur Le Professeur H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 749 p.

Bonnet D. [2016a (2014)], « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlisement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances *», 12ème 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. (2016b), « La synchronisation majorante. Un concept pour piloter la transformation au sein des organisations », *6ème colloque et séminaire doctoral international, ISEOR-Academy of Management (États-Unis*), Université Jean-Moulin, Lyon, Juin 2016, 16 p. À publier dans Hal Université Jean Moulin, Lyon

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. (2017a). « 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. (2017b), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.

Bonnet D. (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. (2022a), « 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. (2022b), « 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.

Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.

Civitarese G. (2018), « Traduire l'expérience : le concept de transformation chez Bion et dans la théorie post-bionienne du champ analytique », *Revue Française de Psychanalyse, Vol. 82, n° 5, pp. 1327-2386*

Diet E. (2016), « Contre-transfert, incorporats cultuels et idéologiques », *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, Vol. 2, n° 67, pp. 67-78

Freud S. [1968 (1925)], *Ma vie et la psychanalyse*. Suivie de *Psychanalyse et médecine*, Les essais XXXVII, Gallimard, 192 p.

Ferenczi S. [2013 (1909)], *Transfert et Introjection*, Payot, 144 p.

Freud S. [2018 (1915)], *Pulsions et Destins des Pulsions*, Payot, 112 p.

Kaës R., (1980), *L'idéologie : Etudes psychanalytiques. Mentalité de l'idéal et esprit de corps*, Dunod, 284 p.

Kaës R., (1989), Le pacte dénégatif dans les ensembles transubjectifs, *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.

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 Hemmungg von Willensvorgängen und das Grundesetz der Assoziation“. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.

Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.

Rabeyron Th. [2020 (2019)], « Processus transformationnels et champ analytique : Un nouveau paradigme pour les modèles et les pratiques de la clinique psychanalytique ». *L'Évolution Psychiatrique*, Vol. 85, n° 1 (pour la version papier) ou URL [19/05/2023 07 :37 pour la version électronique] © 2019 published by Elsevier. This manuscript is made available under the Elsevier user license https://www.elsevier.com/open-access/userlicense/1.0/ - Processus transformationnels et champ analytique : un nouveau paradigme pour les modèles et les pratiques cliniques - ScienceDirect

Rouchy (J. C. (2009), « Transmission intergénérationnelle dans les groupes d'appartenance », *Dialogue* 4, n° 186, pp. 149-160

Savall H. [1989 (*1975*, 1978), *Enrichir le travail humain*, Économica, Préface de Jacques Delors, 275 p.

Savall H., (1979), *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, 275 p.

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

Savall H., Zardet V. (*1987*-1995a). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 405 p.

Savall H., Zardet V. (*1995*-2005b), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.

Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.

Savall H., Zardet V., (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Économica, 195 p.

Savall, H. & Zardet, V. (Coord.) (2021), *Traité du management socio-économique : Théorie et pratiques*. Éd. *ems*, 1312 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.

Thom, R. (1988). *Esquisse d'une sémiophysique. Physique aristotélicienne et théorie des catastrophes*, InterEditions, 288 p.

Vidal J. P., « De la perversion narcissique. Pathologie de l'interaction, del'intersubjectivité, pathologie groupale», in Edith Lecourt, *Modernité du groupe dans clinique psychanalytique*, Erès, 2007, 335 p.

ANNEXE N° 1

Encadré n° 8 : *Extrait de l'interview du président de l'Union des Coopératives*

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

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

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

Ce n'est pas un fait isolé

Une décision que l'arboriculteur de [redacted] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [redacted] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [redacted]. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un

fait isolé. D'autres structures fruitières dans les [redacted]., même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

Toutes les structures manquent de produits

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

ANNEXE N° 2

Encadré n° 9 : COMPRENDRE ET TRANSFORMER LE FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES MENTALES DES ORGANISATIONS. UN AUTRE REGARD SUR LA STRATEGIE

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 coopératives membres du consortium avait proposer un cabinet. Nous étions proposé 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 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 arrivé 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 COMPLAINTE DE LA COOPERATIVE QUI N'EXISTAIT PAS OU LE REVE COOPERATIF VOILE PAR LA DISPUTE D'ŒDIPE 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'efforcerait 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 maintient 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 ([26]). Pour simplifier, considérons seulement deux phases décrivant ces personnages, Œdipe et Electre. Ils peuvent à la fois s'opposer (coopératives en concurrence ou en coopétition) ou s'emboîter (poupée russe au sein d'une union de

[26] Une organisation recèle à la fois les caractères de la virilité et les caractères de la féminité (complexe d'OEdipe complet), que l'on peut appréhender dans leur rapport de phase.

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 n'a-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.

Dans l'épreuve en cours, chacun va recevoir de l'autre son propre message sous une forme inversée[27], dans lequel ré-apparaît l'utopie du dessein de la horde[28]. Cette utopie est inscrite là, depuis 60 années, portée par quelques chefs de horde plus angoissés 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 (entrainant 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 ([29]). 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 transformations.

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 (D. 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.

[27] Transition nécessaire à la résolution de l'Œdipe tant par lui-même que par Electre.

[28] Le fantasme de la scène primitive : la scène d'Œdipe et Electre dans la procréation de l'enfant.

[29] 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'interaction 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.

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 quelques vieux chefs 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 signerait 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.

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 désintrication 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'imago intériorisée 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 entrainant 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.