

# TRANSFORMER DANS UN ESPACE EN MANAGEMENT DE LA QUALITÉ INTÉGRALE. APPROCHE ÉNANTIOLOGIQUE

**Daniel BONNET**

ISEOR, Université Jean Moulin, Lyon  
(France)

## **RÉSUMÉ:**

La transformation n'est pas le changement. Le changement lui est subséquent. La transformation doit se doter d'un domaine propre de connaissances qui la théorise en vue de mieux comprendre les mécanismes de l'efficacité du changement. C'est l'objet de cet article.

**Mots-clés:** Transformation, Changement, Qualité intégrale, Énantilogie. Hodologie,

## **ABSTRACT:**

Transformation is not change. The change is subsequent to it. The transformation must equip itself with its own domain of knowledge that theorizes it in order to better understand the mechanisms of the efficiency of change. That's the subject of this article.

**Keywords:** Transformation, Change, Integral quality, Enantiology, Hodology.

## **INTRODUCTION**

La transformation a son propre espace opératoire et consécutivement son propre espace sémantique. Elle est circonscrite par le système de transformations (Piaget, 1968). Le pilotage de la transformation impose de le circonscrire précisément, du point de vue de ses structures-mères : les structures algébriques, les structures d'ordre et les structures topologiques (*Ibid.* 1968 : 22).

La relation entre un individu, un groupe d'individus et une organisation ou une institution, est du point de vue mathématique une relation de transformations. Cette définition suggère que le changement procède d'une transformation entre des espaces distincts, définis comme des niveaux logiques par B. Russel et A.N. Whitehead dans *Principia Mathematica* (1910). Les transformations dans l'espace opératoire, circonscrit dans le registre de la connaissance par les abstractions de ses niveaux logiques, sont régies par des fonctions continues. Le pilotage de la transformation entre les niveaux logiques s'opère dans les liens entre les acteurs individuels et collectifs. Les fonctions établissent les correspondances opératoires. Dans le champ de la connaissance, ces

correspondances entre le registre opératoire et le registre cognitif ont été établies par les travaux de Piaget (1980, 1990<sup>1</sup>). Le groupe, au sens mathématique (Piaget, 1968 : 17), dont les éléments sont réunis par une loi de composition<sup>2</sup> (*Ibid.*), est ainsi l'unité logique de pilotage de la transformation d'un objet dans l'espace. La transformation est circonscrite par son activité régie par les constructions dans un espace d'efficience, que nous définissons (*infra*) comme un espace hodologique (Bonnet D., 2014, 2019a). L'opérateur est un invariant de transformations. La transformation est toujours consécutive d'une transformation d'invariants.

Mais la transformation est toujours celle qui se laisse entrevoir aux conditions limites de la connaissance de ses opérations (hypothèse). Elle impose un écart entre ce qui est peu ou prou connu et catégorisé par les médiations de la conscience phénoménale et cognitive, qui est par nature discontinue, et ce qui est opératoire qui relève de l'immanence et de l'inhérent. Il doit y avoir une différence indique Bion (1982 : 84) entre ce qui est affecté de place en place, qu'il nomme transformation, qui permette d'en accroître la signification dans le registre de la connaissance, tel que dans le système de transformations, chaque élément affecté sera lui-même affectant. La singularité de la transformation est qu'elle s'achève là d'où elle émane, mais que sa fonction est de nature transcendante. Les fonctions continues (*supra*) en matérialisent la loi de composition et la connaissance. Aussi, le chercheur doit projeter sa recherche aux conditions limites de l'observation des phénomènes (Kojève, 1990 : 75), dans l'espace intégral et dans le temps. Cela impose au chercheur une méthode et un outillage. Le cadre de la recherche est celui de la connaissance de la dynamique des opérations de la transformation, qui en caractérise la dynamique des structures propres. Le cadre est celui de la connaissance de ses invariants de transformations caractéristiques des opérations à l'œuvre dans un espace intégral. Le fonctionnement en Qualité Intégrale caractérise son ortho-fonctionnement. La transformation est une activité régie par ses invariants de transformations. Elle est antérieure au changement qu'elle précède et fournit le changement. Le changement est la manifestation de la transformation dans son registre d'application, à savoir l'un quelconque des modes d'expression, par exemple, la pensée (énoncé, énonciation...), la langue (parole, sens...), l'art (musique, poésie...), le management, la conduite du changement concernant le champ de notre recherche. Soulignons dès à présent que la transformation est toujours une transformation émotionnelle qui est formalisée au registre de la sensibilité et de la connaissance par tous les modes d'expression auxiliaire (les sens, les sentiments, les représentations, les images, la pensée, l'attitude, le comportement, l'action...). Si la transformation s'achève là d'où elle émane, c'est qu'elle butte dans le cours du travail d'objectalisation à sa limite d'excorporation (Green, 1995)<sup>3</sup>. L'ambivalence caractérise un écart énantiologique (Bonnet D.,

---

<sup>1</sup> Piaget J., *La numérosité spatiale*. Jean Piaget – L'œuvre (fondationjeanpiaget.ch)

<sup>2</sup> Loi de composition : Relation entre les données distribuées dans un espace, décrite par une fonction algébrique caractérisant une certaine stabilité du fonctionnement d'une structure ou d'un système.

<sup>3</sup> Excorporation (Green, 1995) > La perception du changement revient au sujet dans sa forme excorporée. Car si cette forme s'impose, cela signifie que l'acteur, sujet, ne construit pas les relations d'objectalisation attendues pour que la transformation dans la groupalité fonctionne. L'objectalisation sera de toute façon toujours celle d'un leurre, celui-là même intériorisé au stade anobjectif (stade auquel le sujet devient capable d'établir des relations extérieures et de différencier les objets). Il peut

2017a, 2019b). L'article met en perspective la loi de composition approchée, au stade actuel de notre recherche, par les deux fonctions types caractéristiques de la singularité de la transformation dans le champ opératoire. La problématique ne questionne pas la « vérité, mais le « vrai ». Le « vrai n'est connu qu'en son déterminisme approché dans la physique quantique (Kojève, 1990).

L'article présente en première partie le cadre de référence de la recherche. La problématique est définie par le titre de la communication. Le terrain de recherche est préalablement contextualisé en vue de positionner la recherche d'invariants de transformations au niveau logique du traitement des problématiques du management, à savoir le niveau des causes-racines à traiter (Savall H. et Zardet V. 1995b). Le niveau logique évalué est celui des métacadres sociaux, en raison du fonctionnement du groupe à partir d'un vécu régressif qui active les « métadéfenses » (Jaques, 1965). Le niveau « méta » enveloppe les niveaux logiques « infra-micro-méso-macro ». C'est le niveau logique de définition de l'espace hodologique (Bonnet D., 2014, 2019a). Défini en Qualité Intégrale, il est l'espace d'efficience de la transformation. Dans cet espace, l'invariant de transformations est toujours au carrefour de l'horizontalité et de la verticalité (HORIVERT chez H. Savall et V. Zardet, 1995a). Il peut donc être traité dans des grilles de transformations (Bion, 1965 : 6).

Le dispositif de la recherche vise la connaissance de la transformation des « invariants de la transformations » (Bonnet D., 2017b). L'invariant de transformations retenus, qui est le levier de la transformation, est le foncteur<sup>4</sup> de la conversion des Coûts-Performances Cachés, qui établit la conjonction

---

se trouver en effet que le développement attendu ne soit en certaines situations qu'un leurre (ici au sens de tromperie) si la transformation engendrée, caractéristique d'une excorporation (Green A., 1995), dépouille les projections de leurs contenus objectifs, dont Fische (2010) a indiqué que ce processus garantissait la domination des systèmes dominants, auxquels on assimilera les systèmes idéologiques, les systèmes de communication marchande... auquel le sujet s'accommode. Rappelons que pour Green (2011 : 105), l'idéalisation devrait être considérée comme un investissement pulsionnel négatif. L'idéal, écrit-il, est le type même du travail du négatif qui s'instaure comme mode de satisfaction lorsque la pulsion n'est pas assouvie...

<sup>4</sup> Le foncteur désigne une fonction de transformation, généralement représentée par une flèche qui relie un point ou plusieurs points d'un ensemble A vers un ou plusieurs points d'un ensemble B. La relation caractérisée par une simple flèche ne définit pas la fonction de transformation covariante (de l'espace A vers B) ou contravariante (de l'espace B vers A). Pour évaluer une transformation d'un espace A (correspondant à chaque coopérative) vers un espace B (les coopératives fusionnées), il faut calculer la fonction pour déterminer la pertinence économique et financière d'une décision. Dans sa modélisation de la transformation J.L. Le Moigne (1977) ne l'a pas envisagé. Un intervenant sérieux ne peut pas motiver une décision stratégique sur une simple flèche. La décision doit être outillée. La démarche se réfère à cet égard aux travaux du mathématicien A. Grothendieck (1955) qui établit la relation entre la géométrie et l'algèbre dès lors qu'il indique que la géométrie décrit et que l'algèbre calcul. Dans le champ de l'évaluation, la conversion calcule la loi de composition externe (valeur absolue du coût caché isomorphe \* Taux de conversion calculé à balance économique, qui n'est qu'une formalisation théorique de la structure opératoire (une fonction continue caractérisant une loi de composition interne).

Le foncteur est ce qui confère l'identité et la singularité à la transformation. C'est le lien. Sur le plan épistémologique le cadre de la transformation doit toujours être celui du lien. Le morphisme caractéristique du changement est toujours un épimorphisme. Les théories usuelles du changement raisonnent implicitement la transformation dans le cadre de morphismes monoïdes qui ne prennent pas en compte la transformation dans le champ. Il n'y a pas besoin de connaître toutes les variables ; sept d'entre-elles suffisent (Bonnet D., 2011). Mais au moins, la représentation d'une transformation caractéristique d'un changement doit se représenter non sur elle-même, mais dans un ensemble surjectif (cf. travaux de J.L. Le Moigne (1977) > *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 1977, PUF, 352 p.).

constante en conjonction d'opposés caractéristiques des « motions rigides » (Bion, 1982) à l'origine de la production des Coûts-Performances Cachés (causes racines), qui bloquent les transformations projectives. Cette première partie explicite le dispositif de la recherche à l'aune de ses incorporats articulés en extension dans le cadre de référence de la théorie socio-économique des organisations (Savall H. et Zardet V. 1995, 2004, 2005). Le concept de l'incorporat (Rouchy, 2009) permet d'articuler la médiation dans une différence. Rouchy (2009) l'a défini comme le chaînon manquant. L'incorporat établit la voie qui permet d'accéder à la connaissance des mécanismes par lesquels s'effectue le passage entre la réalité psychique et la réalité extérieure, dans l'espace transitionnel des groupes d'appartenance. Ses travaux ont notamment porté sur la connaissance des incorporats culturels (Rouchy, 2009 : 149). La seconde partie présente le dispositif d'évaluation de l'optimalité du foncteur, requis pour valider l'efficacité de l'analyse qualimétrique. La recherche montre que le retournement impose d'abord une conversion de la valence. Mais son efficacité est dépendant du taux de conversion. C'est cette fonction qui est la seule pertinente pour restaurer la performance compétitive, à distinguer de la performance gestionnaire. La troisième partie projette le mécanisme dans l'espace caractéristique du système de transformations.

## **1\_ LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE**

### **1.1 Le terrain de recherche d'intention scientifique**

Le terrain de recherche d'intention scientifique est un Consortium de treize coopératives regroupant des producteurs de fruits et légumes frais et transformés dans le sud de la France. Neuf coopératives sont regroupées au sein d'une Organisation de Producteurs dont le statut est celui d'une Union de Coopératives. Celle-ci assure les missions de l'OP (Organisation de Producteurs) conférées par la Politique Agricole Commune Européenne, et à ce titre ne contribue qu'à la coordination de la vente car la commercialisation n'est pas intégrée ni totalement déléguée à l'Union des Coopératives. Les quatre autres coopératives sont indépendantes, dont deux d'entre-elles ont été membres de l'Union des Coopératives depuis sa création en 1949 et l'ont quitté en 1995 en raison de leur opposition plus radicale à la stratégie de l'Union des Coopératives. L'une souhaitait plus de liberté commerciale et la seconde plus de concentration. Parmi les quatre coopératives indépendantes, deux ont mis leur commercialisation en commun depuis le début des années 2000, sans l'intégrer cependant. Elles ont créé une société commerciale en commun, à titre expérimental. Mais. Finalement, l'expérimentation a échoué. Les rivalités locales et les conflits-coopération<sup>5</sup> entre les coopératives marquent historiquement leur développement. Malgré les coopérations d'opportunité, toutes les coopératives opèrent en concurrence locale frontale et au fil des décennies, elles se trouvent en situation d'impasse concurrentielle. Les dirigeants ont questionné à plusieurs

---

<sup>5</sup> Conflit-Coopération : Ce concept développé par l'économiste François Perroux désigne une modélisation alternative à celle de l'échange pur chère aux économistes classiques et néo-classiques, dite échange composite », définie comme *"un mixte de transferts libres et réciproques d'utilités et de relations de pouvoirs ; il exprime logiquement la relation économique qui est, essentiellement, un conflit-coopération, une lutte-concours"* (Perroux, 1994 : 185).

reprises l'opportunité et la faisabilité de leur fusion, mais disent-ils, « on n'y arrive pas par nous-mêmes pour des raisons humaines ». Les pertes financières, colossales consécutives à la crise de 2008 et à la réplique de 2011, conduisent à renouveler ce questionnement. Les dirigeants tombent d'accord et se constituent en Consortium pour piloter en commun une nouvelle mission de conseil. Chaque coopérative propose un cabinet de conseil. À l'issue de l'examen des propositions, notre proposition est retenue. Nous avons proposé une mission positionnée en Recherche-Intervention, qui ne se limite pas à un « audit », mais qui permettra de définir les modalités d'opportunité et de faisabilité de la fusion, si tant est que les dirigeants demandent la revalidation de celle-ci sur son principe. Les conditions de la soumission ont marqué la décision. Lors de l'audition, le directeur général de l'Union des Coopératives indique : « Monsieur nous vous avons fait venir pour nous dire ce que nous devons faire ». Dès lors, l'intervenant fait le choix de ne pas présenter sa proposition. Il réunit les dirigeants en cercle et les laisse parler librement entre eux durant près de trois heures. Il n'intervient pas. Vers 17 Heures, le directeur de l'une des coopératives dissidentes déclare : « Monsieur, vous nous avez fait dire ce que nous n'arrivions jamais à nous dire ». Il ne restait plus qu'à attendre la décision. La proposition se démarquait nettement. Cependant, il est signifié à l'intervenant qu'il devra « être un coffre-fort ». La mission se déroule entre 2009 et 2013, au pire moment de la crise économique et financière. Les producteurs ont perdu brutalement jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires.

## 1.2 Le cadre de référence définissant le design de la recherche

L'intervention est conçue sur les principes et les modalités de l'Intervention Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2005), adaptée pour tenir compte de ce que les règles et les dispositions de l'intervention sont normalisées par les règlements de l'ONIFLHOR<sup>6</sup> et par la convention avec le Conseil Régional. L'intervention est positionnée dans le cadre épistémologique de la Théorie Socio-Économique des Organisations et de l'approche qualimétrique (encadré n° 1), qui structurent le cœur du design. En périphérie, est proposé un cadre de médiations théoriques (Chazal, 2004). Le déroulement de l'intervention est soumis à de très grandes difficultés dans un contexte extrêmement agité (encadré n° 2) qui tend à ce que les coopératives fassent sécession, s'agissant pour chacune d'elles de « sauver les meubles ». Le syndicat agricole majoritaire, dont tous les dirigeants sont membres, ni d'ailleurs les organisations consulaires (chambre d'agriculture, interprofession...) dont les dirigeants sont également les administrateurs, ne sont d'ailleurs pas d'accord sur le projet de fusion. Une mission de concertation est mise en place sous l'égide du préfet, qui lui-même rendant compte à sa hiérarchie (Ministère de l'Intérieur), s'agissant de contenir les troubles à l'ordre public, ne soutiendra pas le projet. La Préfecture donne mission à la Chambre d'Agriculture de mettre en œuvre une mission contradictoire, notamment pour pacifier les relations entre les coopératives qui tentent d'imposer des fusions deux à deux. Cette mission ne soutiendra pas non plus le projet. Pourtant, l'intervention fournit des résultats probants. La mission se conclut sur un accord majoritaire par la déclaration du président de l'une des

---

<sup>6</sup> ONIFLHOR > Office National Interprofessionnel des Fruits, des Légumes, de l'Horticulture (Ministère de l'Agriculture); regroupant désormais les vins et les produits de la mer (FRANCE AGRIMER).

coopératives dissidentes, soulignant que le travail réalisé a eu pour objet *d'épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Quelques mois plus tard, il sera destitué par une faction minoritaire de son conseil d'administration. La mission établit l'opportunité et la faisabilité de la fusion. Elle en propose les modalités stratégiques et opérationnelles concrètes. Les Coûts-Performances Cachés sont évalués à 0,43 €/Kg sur la base des volumes consolidés traités, pour un prix de revient moyen au producteur de 0,80 €/kg. La fusion convertit 0,17 €/kg. Elle permet d'opérer le redressement économique et financier fondationnel. Le plan de marketing mobile permet de convertir le solde sur cinq/six années par la création de valeur ajoutée différentielle. Pour autant, une minorité des opposants radicaux à la fusion ne désarment pas (encadré n° 3). Les apports pour la recherche fournissent un cadre pour une clinique de l'intervention (Bonnet D., 2017a, 2017b, 2019a, 2019b), articulée dans un cadre croisant les approches énantiologique (encadré n° 4) et hodologique (encadré n° 5). Concernant le design de la recherche, l'encadré n° 1 caractérise les incorporats du cadre de référence fondamental de l'Intervention Socio-Économique. Les encadrés n° 4 et 5 caractérisent les incorporats fondamentaux dans le cadre périphérique. Un complément d'informations concernant les traitements dans le cadre périphérique est fourni à l'annexe n° 1.

**Encadré n° 1 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004)**

**Principe de l'interactivité cognitive**

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995b, p. 499 ; 2004, p. 221).

**Principe de l'intersubjectivité contradictoire**

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

**Principe de la contingence générique**

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995b, p. 495 ; 2004, p. 387), dans son articulation aux deux autres principes.

### **Encadré n° 2 : Contexte de l'intervention**

Les investigations sont réalisées en contexte de crise profonde (perte de chiffres d'affaires pouvant atteindre jusqu'à 50 % en 2009 en 2010 et en 2011 pour certains producteurs. Les producteurs sont de nouveaux confrontés à cette situation dramatique en 2014. Nous avons notamment observé : Une défaillance d'évaluation de la situation, le renforcement des comportements agressifs et de repli sur soi, la disqualification de dirigeants présumés responsables, la contestation virulente de la politique commerciale au sein de l'Union des Coopératives, de la désespérance, une prédisposition à la fuite, une forte hyperesthésie à la rumeur, le dénigrement du chercheur, l'effondrement des institutions de la gouvernance dans l'une des coopératives, le renversement et la prise de pouvoir de la faction rivale au sein d'une autre coopérative... D'une façon générale, les acteurs collectifs apparaissent enfermés dans une réalité qui est celle à laquelle ils croient. Les boucs émissaires sont le marché, la grande distribution, l'Europe, et dans le cadre de l'Union des Coopératives plus particulièrement la concurrence et les rivalités entre les commerciaux.

### **Encadré n° 3 : Extrait de l'interview du nouveau président de l'Union des Coopératives**

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

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

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

#### **Ce n'est pas un fait isolé**

Une décision que l'arboriculteur de [REDACTED] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [REDACTED] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [REDACTED]

[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.

#### **Encadré n° 4 : À propos de l'énantiologie**

Énantiologie : L'énantiose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction chez Parménide, mais aussi paradoxalement chez Aristote). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, coupe, spécialise...), renvoyant à la *schize* (écart dans le psyché). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... Son corrélat, l'énantiodromie peut être considéré comme une pathologie en management, 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. À dessein, la tension adressée par le management génère de la résistance, voire de la souffrance. Dans l'ensemble de nos interventions, les situations les plus fréquentes que nous ayons rencontrées, sont des situations de résistance paradoxale. Plus l'inconscient est sollicité et actif, plus il génère un processus de dissociation de la conscience d'avec l'inconscient, qui est en fait la confrontation avec l'inconscient, lequel s'éploie par contagion psychique, et avec elle, la violence et la psychose de masse. Le mode relationnel qui s'institue entre les gens impact la pensée et les échanges...

#### **Encadré n° 5 : À propos de l'espace hodologique**

L'espace hodologique (Lewin, 1917) est défini comme l'espace des structures et des constructions mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de



l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissé. 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, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de Forme figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>7</sup>) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait également aux ressources de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (Besse, 2004).

## 2 LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE L'OPTIMALITÉ DU FONCTEUR

La conversion des Coûts-Performances Cachés s'opère au point d'inflexion (encadré n° 6, en annexe n° 1). La courbe modélise le taux de performance de la conversion des Coûts-Performances Cachés. L'explicitation est fournie à l'annexe n° 1. La conversion est mise en œuvre par le Plan d'Action Socio-Économique, nommé « projet coopératif », établi à partir du diagnostic socio-économique et de l'évaluation des Coûts-Performances Cachés. Cette évaluation doit faire l'objet d'une actualisation tous les six mois lorsque le Management Socio-Économique est implanté. Dans le temps, le diagnostic fournit des séries statistiques permettant d'analyser l'efficacité temporelle et spatiale de l'Analyse Socio-Économique (Savall H. et Zardet V., 1995a), attendu que les auteurs indiquent qu'il s'agit toujours d'une évaluation approchée. Le risque est cependant important que l'évaluation sous-estime le montant des Coûts-Performances Cachés, ce qui caractérise un déficit de potentiel, un gap qui peut être important s'il ne se régularise pas de période en période. Dans ces conditions, l'optimisation de l'efficacité laisse un résidu et la Performance Socio-Économique n'est pas absolument actualisée en Qualité Intégrale sur longue période. L'avantage sur la mise en œuvre d'une méthode de Qualité Totale peut se trouver discuté par les opposants qui dénigrent l'approche socio-économique, notamment à propos de l'efficacité d'une stratégie. Nous étions confronté(s) à cette situation, en raison de la mission préfectorale, qui ont

---

<sup>7</sup> LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>8</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

considéré comme négligeable le mandat de notre intervention, ce qui mettait les dirigeants au sein du Consortium dans l'embarras vis-à-vis des 850 producteurs fédérés par le réseau coopératif.

L'encadré n° 6 montre que l'optimalité au temps T1 est assurée au point [O +] correspondant à la transformation au point [O -]. Le foncteur est une transformation de [O -] en [O +] passant par une conversion de valence. La valeur de l'optimalité est recherchée à la balance économique<sup>9</sup>. Les décisions doivent autant que possible se rapprocher des limites d'optimalité qui peuvent conduire à ne pas convertir des Coûts-Performances Cachés. La décision de non convertir impacte la compétitivité des facteurs ou/et la dissimule. Mais dans le temps et dans l'espace d'efficience, la déformation de la fonction  $f(x)$ <sup>3</sup> fournit un indicateur de l'efficience de la conversion des Coûts-Performances Cachés, donc de l'efficacité de la stratégie mise en œuvre.

Si pour une évaluation au temps T2, l'optimalité a varié et fait apparaître une différence au point [O -] ou/et au point [O +], à savoir une variation de l'écart, cela indique que l'évaluation est possiblement sous-estimée au point [O -], ce qui est le risque le plus probable, ou que l'évaluation est surestimée au point [O +], ou encore les acteurs ont fait mieux au point [O +] que prévu. Cet écart caractérise un « écart énantiologique ». L'efficacité de l'Analyse Socio-Économique repose sur l'évaluation de cet écart. Le cas Consortium des Coopératives montre que cet écart est catastrophique, tandis que la bonne stratégie de marché aurait toujours rémunéré les producteurs, y compris en situation de crise. Le déficit de potentiel peut être estimé à l'écart de compétitivité avec la concurrence espagnole, soit 0,30 €/Kg. Cet écart est le niveau d'optimalité à rechercher pour positionner la bonne stratégie. À ce niveau, les acteurs disposaient d'ailleurs encore d'une réserve de transformation importante. La conversion dans la réserve a été proposée dans le cadre du plan de marketing, après avoir vérifié que la conversion de restauration à l'écart énantiologique se réalisait sur deux années, le temps de déployer le plan de la fusion. En l'état d'un déficit d'évaluation, c'est la redistribution de l'impôt (budget de la PAC) qui compense le déficit de revenu des producteurs. Certes, les producteurs ont été économes, mais ils se sont enlisés dans des stratégies paradoxales pendant plusieurs décennies, au cours desquelles leurs relations sociales se sont détériorées. Cette évaluation permet de montrer que les politiques d'austérité peuvent être inefficaces si elles ne reposent pas sur l'évaluation des Coûts-Performances Cachés.

Cette recherche montre que la transformation est une transformation de l'expérience de l'acteur, matérialisée par une évaluation qualimétrique. L'évaluation concerne la « forme ». Elle décrit le changement. La transformation n'est jamais celle de la « forme » qui lui est subséquente. Elle est celle de

---

<sup>9</sup> NB : L'optimalité est généralement calculée à la balance économique sous la réserve de la **PENALITE DES FACTEURS**. Cette pénalité caractérise une anomalie. Une transformation est en effet envisagée à la limite du coût de l'investissement. L'anomalie est généralement expliquée par le déficit d'investissement contribuant à maintenir la production de Coûts-Performances Cachés en « création de potentiel ». Le coût des facteurs signale une perte de compétitivité contribuant à maintenir une activité en « survie-développement ». Au sein du Consortium, le remplacement d'un transformateur électrique vétuste et non conforme avait un coût exorbitant. La décision d'opportunité a été de fermer la station de conditionnement et de fusionner l'activité de deux stations vétustes spécialisées sur l'activité légumes. La même décision a été prise pour envisager la mise aux normes du conditionnement des produits issus de production d'Agriculture Biologique dans une seule station.

l'acteur. Ce résultat de recherche converge avec l'observation de Bion (1982 : 19) qui indiquait que c'était une erreur de faire porter la transformation sur la « forme ». Certes le champ du changement est celui de la « forme », mais le changement et la transformation, ce n'est pas la même chose. La recherche montre que la conversion des Coûts-Performances Cachés est le foncteur de la transformation de l'expérience émotionnelle des acteurs. Pour autant, l'encadré n° 3 montre qu'il y a un résidu en « transformation rigide » consécutif du comportement des acteurs, qui bien que minoritaires, peuvent maintenir l'effondrement du système de transformations, ainsi que l'atteste l'encadré n° 3 et l'encadré n° 7 en annexe n° 2. L'encadré n° 7 concerne le dirigeant à l'origine du push au sein de sa coopérative, qui a obtenu le renversement du président favorable à la fusion, ainsi que la démission du directeur général, avec une faction minoritaire des adhérents. Celui-ci n'est pas membre du Comité de Pilotage de la mission au sein du Consortium. Nous l'avions repéré très tôt au démarrage de l'intervention. Dans ces contextes, les transformations sont affectées de déformations (Bion, 1982 : 19) qui engendrent des bifurcations, en l'espèce indésirables. Nous abordons la troisième partie qui vise à projeter le mécanisme dans l'espace caractéristique du système de transformations.

### **3 LA PROJECTION DE LA TRANSFORMATION**

Le système de transformations est celui constitué par ses opérants dans son espace intégral. La transformation est donnée par la dynamique des constructions opératoires dans cet espace, dénommé hodologique, tout à la fois spatial et temporel, aux conditions limites de son processus opératoire. Le diagnostic Socio-Économique doit envisager l'évaluation au plus près des « causes-racines », c'est-à-dire en conjonction constante des facteurs. Elle est fonctionnelle et donc projective si elle est envisagée selon le principe de la Qualité Intégrale (H. Savall et V. Zardet, 1995a). Elle est « rigide » dans le cas contraire. Aussi, une transformation doit être envisagée en conjonction constante des facteurs, y compris s'ils sont opposés (Bion, 1982 : 80). Bion (*Ibid.* : 82) indique que la transformation lie précisément ces conjonctions au moyen du terme « transformation ». La transformation désigne donc les conditions de possibilités de son propre concept, qui n'est pas commutable avec le concept du changement. C'est ce qui permet de rechercher la signification (Bion, *Ibid.* : 82 ; Bonnet D., 2012), car la représentation reçoit toujours sa signification de l'état émotionnel. D'où le lien de « conjonction constante », y compris entre les représentations elles-mêmes qui se lient et se délient en fonction des interactions entre les termes de la transformation. Soulignons que [O -] est toujours le point de scellement de la transformation en [O +], dont [O +] conserve la trace instituant la réciprocité dans le groupe de transformations. Une interaction affectante sera susceptible de provoquer une bifurcation, notamment si la charge émotionnelle est forte ou encore lorsque cette charge est fréquemment activée. La transformation dessine un schéma de bifurcations opposant les « motions rigides » et les « motions projectives ». Les « motions rigides » sont la cause-racine de la résistance du sujet. En management, celle-ci est souvent jugée négative, évidemment par l'une et l'autre des parties en opposition. Pour simplifier, on dira que les déformations ne se déforment pas, ce qui caractérise

une invariance temporelle. Ce jugement est déplorable, car l'invariance signale que les déformations sont résistantes l'une à l'autre et qu'elles sont donc résistantes à la transformation. C'est qu'en première approximation, les acteurs mettent en œuvre des mécanismes de défenses à identifier, car ce sont au fond ces mécanismes qui « donne le La ». Les travaux de Jaques (1955) ont précisément montré que ce qui est à la base de la cohésion au sein des groupes et des institutions est le mécanisme de « métadéfenses ». Au sein du Consortium, l'évaluation des Coûts-Performances Cachés a permis d'évaluer la prégnance de ce mécanisme pour établir que le conflit d'ambivalence imprégnait le fonctionnement et le management de l'institution dans ses infrastructures profondes.

Aussi, au sein du Consortium, les stratégies paradoxales ont maintenu durant des décennies ce que nous avons appelé (*supra*) la pénalité des facteurs. Les « causes-racines » sont toujours multifactorielles. En l'espèce, la pénalité des facteurs caractérise une forme type des dysfonctionnements qui nous semble encore peu étudiée en Analyse Socio-Économique dans le cadre des recherches doctorales.

Au sein de l'Union des Coopératives, la mission préfectorale a été soutenue, par nécessité, car il s'agissait d'apaiser les relations entre deux coopératives qui en étaient membre historique, dont l'une s'est trouvée être la proie d'une coopérative dissidente, bien que membre du Consortium. Il est vrai que si cet apaisement n'avait pas été recherché, c'est l'Union des Coopératives qui éclatait. Les producteurs se seraient trouvés abandonnés et pour un grand nombre d'entre eux, conduit à la faillite.

Les « motions rigides » sont le plus souvent conflictuelles, car elles engendrent le renversement en son contraire qui vient « déformer » le but - ce que l'on doit faire et dont on sait qu'on doit le faire (*Supra* : 1.1) - finalement sera empêché et ne se fera pas, en première approximation à cause des désaccords et des conflits. Les motions peuvent d'ailleurs être sincères. Ainsi, un vice-président qui me faisait visiter l'usine de conditionnement, me faisait part de sa contrariété et de son émotion « *vous vous rendez compte, Monsieur, nous avons construit tout cela de nos mains* » Mais les « motions rigides » reposent le plus souvent sur des croyances. Pour cette coopérative et pendant le cours de notre mission, la proposition d'accepter la fusion avec la coopérative dissidente, et de n'être que partie négligeable à la gouvernance du nouvel ensemble tandis que les adhérents étaient quatre plus nombreux, ou rester dans l'Union des Coopératives, a conduit au clivage du Conseil d'administration, sans qu'aucun accord puisse être trouvé en raison d'une opposition radicale. Cette situation conflictuelle a ensuite conduit à la démission des membres du Conseil d'Administration, dans le cours de notre mission, et la mise en procédure de sauvegarde de niveau II de cette coopérative, qui est donc aisément devenue la proie de l'une des coopératives concurrentes parmi l'une des deux qui avait quitté l'Union des coopératives en 1995 au motif qu'elle souhaitait plus de liberté commerciale. Les dirigeants et les producteurs de cette coopérative dissidente pensaient d'ailleurs que la qualité de leurs produits étaient bien meilleures que celle des autres coopératives membres du Consortium (Bonnet D. 2016) et que la fusion allait faire tomber les prix qui s'aligneraient sur les productions médiocres des autres coopératives. Les dirigeants se pensaient les plus performants dans ce contexte de liberté commerciale. La performance commerciale était cependant dépendante du client

« xxx » pour plus de 40 % de son chiffre d'affaires et celle dont le niveau de sous-activité était le plus important. Le président était aussi le plus réfractaire à fournir les comptes pour l'analyse économique<sup>10</sup>. Pour autant, ainsi que l'explique le nouveau président de l'Union des Coopératives (encadré n° 3), en raison des embarras que cette situation dissidente peut engendrer, il reste un résidu. Les conjonctions d'opposés signalent généralement des couples caractérisant un vécu régressif qui active les « métadéfenses » (cf. *supra* : Jaques, 1955, 1965), qui ne s'effacera jamais...

Les déformations dans la transformation signalent des bifurcations catastrophiques dans le cours du processus. Ces déformations signalent que la fonction que nous avons envisagé de type  $f(x)^3$  pour sa représentation dans le plan est probablement de type  $f(x)^4$ , respectivement le « pli » et la « fonce » dans la théorie des catastrophes de R. Thom (1972, 1983, 1990, 1994).

Dans « Transformer l'invariance de la duplicité » (Bonnet D., 2011), nous avons identifié qu'il suffisait de sept variables pour cerner le fonctionnement d'une organisation dans ses infrastructures à partir de son invariance temporelle dans l'interaction « structure-comportement », dont la plus significative est positionnée comme invariant de transformations. Les travaux de Thom confirme qu'il en existe sept « formes » pour quatre paramètres, et que donc la transformation d'invariants peut être identifiée à partir de quatre variables significatives. Les travaux de R. Thom (*Ibid.*) permettent d'identifier onze formes de catastrophes distinctes et leur équation définissant la loi de composition. Pour les représenter dans le cadre de l'approche énantologique, il suffirait d'établir la matrice dans le temps des écarts différentiels (au carré) de création de valeur consécutif de la conversion des Coûts-Performances Cachés, que nous définissons donc comme des écarts énantologiques (distribution permettant d'extraire la courbe de la loi de composition). Sans doute, la diversification des configurations organisationnelles futures impliquera de tester cinq ou six paramètres. Toutefois, il y a fort à penser que le fonctionnement et le management digitalisés des organisations seront très rigides, contrairement à ce qui est affirmé, que les organisations seraient plus agiles avec la digitalisation.

Dès lors, la transformation peut être représentée dans l'espace hodologique de « espace de son efficience », au stade actuel de la recherche et des configurations, caractéristique de la loi de composition dans les situations courantes du fonctionnement et du management des organisations. Aussi, dans un espace intégral caractérisé par un volume (espace hodologique de type espace de Riemann), nous pouvons envisager l'hypothèse qu'elle serait une fonction quadratique (Thom R., 1972 ; M. Porte et R. Thom, 1994). Les deux fonctions, le « pli » dans le plan et la « Fonce » dans le volume quantique (> quantique parce que tous les points de l'espace d'efficience sont susceptibles d'être affectés et

---

<sup>10</sup> Le conseiller de gestion au Centre d'Économie Rurale a attiré mon attention sur le fait que lui-même n'était pas destinataire de toutes les informations pour l'élaboration des analyses de groupe. Il m'indiquait que les comptes consolidés étaient en fait déficitaires. Ce déficit était dissimulé par la mise à la masse sous couvert de la solidarité coopérative. Finalement, pour soutenir son activité, cette coopérative a expatrié sa production en Tunisie. Cette stratégie fait apparaître cependant qu'elle génère de forts Coûts de Transaction. Nous ne l'avons pas validé en 2011.

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

c'est l'intensité de cette affectation plus ou moins durable qui détermine la sélection des variables du système de transformations, et donc la structure-mère de la transformation), permettent de qualifier deux des structures-mères dans l'espace « *infra* » des structures mentales contingentes de la prégnance du fonctionnement des mécanismes des « métadéfenses », la structure du schème morpho-dynamique de la transformation (loi de composition), dans l'unité logique de pilotage de l'efficacité de la transformation. L'espace « *infra* » caractérise à cet égard l'infrastructure, qui est précisément l'espace de transformation des invariants de transformations.

## CONCLUSION

La fonction  $f(x)^3$  est une transformation dans le plan de la fonction  $f(x)^4$ . La fonction  $f(x)^4$  éclaire les déformations dans l'espace d'un mouvement périodique en raison d'une transformation d'états de la variable émotionnelle. Celle-ci peut être caractérisée par une valence positive (+) ou négative (-) selon qu'elle créait de la valeur (propriété d'un bon fonctionnement [et] d'un bon management), ou en détruit (dysfonctionnements évalués et mesurés Quantitativement, qualitativement et Financièrement). La valeur est évaluée et mesurée à la balance économique, qui est un compte de type énantologique, qui met en relation la valeur de la conversion d'un dysfonctionnement entre le crédit et le débit. Il n'est pas donné cependant que la sommation soit strictement linéaire, car les dysfonctionnements peuvent se compenser (cf. cadre de la pénalité des facteurs). Le différentiel de création de valeur qualifie le bénéfice de la transformation. La fonction  $f(x)^3$  caractérise en quelle que sorte la fonction de conversion. Le dispositif épistémologique et méthodologique intégré (encadré n° 1) fournit un cadre d'analyse approfondie. Personne ne peut dire « on ne peut pas savoir ».

La fonction  $f(x)^4$  ouvre le champ de la recherche en dynamique des comportements instables en environnements organisationnels ouverts, repérables par des comportements « *posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques* » de déformations (encadré n° 1). C'est-à-dire, qu'au regard de la fonction de conversion, elle nous sert à mieux comprendre le processus opératoire de la transformation. Elle qualifie donc le champ probable d'orientation de notre recherche pour poursuivre l'investigation dans le cadre des médiations théoriques. Dans ce champ, les états sont variables, notamment métastables, perturbés, oscillants, fluctuants, réversibles, chaotiques. Mais il suffit d'éclairer le phénomène périodique des équilibres d'états à maintenir en transformation majorante pour qualifier le comportement générique à projeter lors du pilotage de la transformation. On sait aussi que s'il y a des dysfonctionnements au sein d'une organisation, c'est que la réalité psychique pour ce phénomène [et / ou] se trouve partagée entre les sujets des dysfonctionnements en raison de l'appareillage psychique des sujets de la groupalité, en se souvenant, que pour justifier notre positionnement théorique, la psychanalyse s'origine dans l'épistémè de la physique quantique. Du point de vue de la psychanalyse, s'il y a une déformation, c'est que quelque chose de l'état émotionnel se refuse. La conversion peut être décrite par la transformation des affects. La transformation des affects renvoie à cet égard aux travaux de

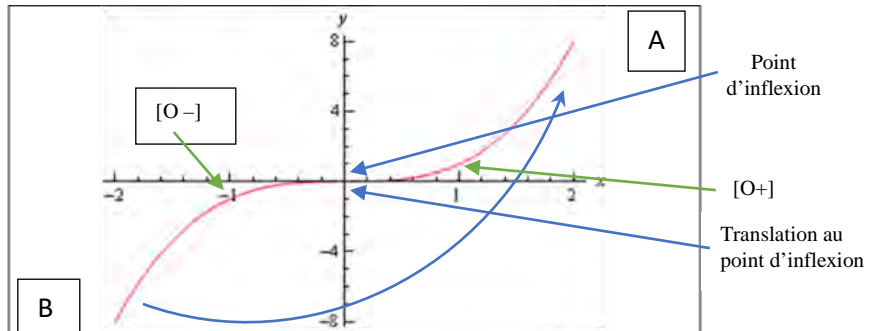
Freud, relatifs à la connaissance du fonctionnement des mécanismes de défenses (cf. le travail du négatif chez Green).

Cette connaissance est aisément accessible aux managers. L'équilibration s'opère au regard de cette transformation à observer méthodiquement. Pour le chercheur, la signification (Bonnet D., 2012) est interprétée dans la relation corrélée en conjonction d'opposés entre les points [O -] et [O+] pour chaque série d'hypothèses testées au corps d'hypothèses. Elle est validée aisément par le changement d'états. Le changement d'états ne caractérise néanmoins qu'un commencement à faire. Il faut ensuite faire pour convertir et donc transformer un invariant. La situation au sein du Consortium montre que ce n'est pas si simple, car il convient que le travail d'après-coup opère. C'est toujours le lien entre l'expérience, l'émotion et la représentation mentale qui est à l'origine de la transformation. Celle-ci n'est pas muette. À dessein pour se la représenter, le froissement d'une feuille de papier matérialise une fronce. Le retour à l'état antérieur laisse la feuille de papier froissée. La transformation naît d'une oscillation de la densité émotionnelle qui froisse le sujet ou le motive. La fonction  $f(x)^4$  caractérise la relation énantiologique qui oriente la transformation au regard de l'équilibration des polarités en conjonction d'opposés.

La transformation apparaît compliquée et complexe aux managers. Mais c'est au fond assez simple. Nous avons commencé à apprendre la transformation dès notre entrée à l'école maternelle, grâce aux connaissances de l'épistémologie génétique et de la pédagogie... Il manque sans doute une « pédagogie du management » qui permette de convertir les méthodes du management et corrélativement leurs ancrages conceptuels périmés.

## Annexe n° 01

### Encadré n° 6 : La fonction de conversion des coûts-performances cachés Fonction $f(x) = x^3$ représentant un état quasi-stationnaire d'une transformation d'invariant



Les coûts cachés élémentaires peuvent être estimés par la fonction  $f(x) = x^3$ . Cette fonction décrit une singularité. L'équation du déploiement est  $f(x) = x^3 + ux$  (avec  $x$  = variable d'état de la singularité et  $u$  = variable de contrôle<sup>1</sup> =  $p$  = 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 :  $f_p(x) = x^3 + p_x x$ . (\*) (\*\*).

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

Cette courbe est obtenue par la transformation des courbes  $f(x) = -x^4$  en  $f(x) = x^4$ , qui sont les retournements de la fronce ; soit la transformation d'un concave ( $-f(x)$ ) en convexe ( $f(x)$ ) = retournement (°) 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 :  $f_p(x) = x^4 + ux^2 + p_x x$ .

(\*\*) 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.

<sup>1</sup> Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note de référence (Bonnet D., 2017) que ce sont des variables de management. Nous posons ici  $p$  = règle du retard de Maxwell comme espace-temps incompressible de variation.

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

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



L'analyse socio-économique a été centrée sur l'évaluation des écarts de compétitivité interne au sein du consortium des coopératives, puis sur l'évaluation comparée à l'écart de compétitivité concurrentielle (avec le concurrent étalon, la production espagnole) dont le commerce des produits transite par la même région du sud de la France.

Une première évaluation a été envisagée dans le cadre du diagnostic socio-économique (analyse verticale) en vue d'obtenir une représentation de l'estimation de cet écart de performance compétitive. Cette première évaluation a permis de confirmer les causes de premier ordre actionnable pour redresser la performance compétitive (validation d'hypothèses pour le chercheur). L'analyse fait apparaître que les représentations relèvent essentiellement d'une estimation par les personnes interrogées (13 stations : directeur, commercial, chef de station) des manques à gagner dans le référentiel des coûts visibles et du déficit de marge pour maintenir un équilibre économique de survie. Ainsi, un vice-président hostile à la fusion indique : « si vous me dites que c'est 0,20 €/kg (sur le prix de vente), *tandis que le chercheur n'a rien dit...*, alors je signe », pour un écart de compétitivité de 0,30 €/kg. Cette évaluation ne permet pas de justifier solidement la décision de fusion. Globalement, elle maintiendrait un déficit de compétitivité à la balance économique de 50 % environ avec l'Espagne (tenant compte d'un investissement immatériel non amortissable de 0,05 €/kg), qui sera vite repris sur le marché avec le développement des importations d'Espagne<sup>11</sup>. Les produits étant cueillis le jour A et devant être vendus au rayon le jour C, les commerciaux s'alignent systématiquement sur le moins-disant. La vente requiert par ailleurs de gérer au regard des données météorologiques. Un report de vente dû à des conditions de météorologies défavorables à la consommation affecte la qualité, engendre des coûts induits (de toute façon, il faut vider les frigos pour rentrer les cueillettes) et le commercial est amené à brader pour vendre. Il y a donc production de coûts cachés, mais cela ne donne pas la solution.

Le chercheur a revu son corps d'hypothèses pour considérer que les coûts cachés devaient être considérés comme le négatif des coûts (approche dans un référentiel psychanalytique) dans le cadran A de la fonction (encadré n° 6), et non des coûts négatifs (pertes, manques à gagner) qui n'expliquent qu'une fraction vulnérable à la concurrence du potentiel de conversion. Ils sont donc représentés dans le cadran B. La courbe, et donc la fonction, apparaît comme « un pli ». Si c'est un « pli », la distribution des données entre le cadran A et B est isomorphe, d'autant que le chercheur a vérifié que la dispersion des données est relativement concentrée (les coûts ne sont pas aléatoires), et fonction du taux de conversion. Dans le cadre périphérique de la recherche (Chazal, 2004), le chercheur a orienté le travail de l'énantiose dans le cadre de la théorie des catastrophes (Thom, 1972, 1994). La performance compétitive peut ainsi être évaluée à partir de l'optimisation du taux de conversion (faisabilité). Le taux de conversion apparaît dès lors comme un indicateur de la performance de la

---

<sup>11</sup> Par ailleurs, cette approche classique ne permet pas de transformer les représentations en vue de mettre en place un dispositif de management socio-économique de traitement périodiques des coûts cachés. Sur ce plan, les présidents et les directeurs en discutent. Un président de coopératives interpelle le chercheur pour soutenir que les coopératives sont bien gérées et ne produisent pas de coûts cachés. Il sème le doute. Il s'agit donc d'envisager un travail de transformation mentale des représentations et du référentiel (cf. travail de l'énantiose).

conversion. Et c'est cet indicateur qu'il faut retenir pour évaluer la transformation d'une performance en transformation de la compétitivité, qui est par nature différente d'une performance gestionnaire. La recherche a permis de dégager que le consortium disposait d'un excédent de compétitivité à termes de 0,43 €/kg<sup>(12)</sup>, dont 0,17 €/kg convertis par la fusion et le solde sur six années par la mise en œuvre du Plan d'Action Socio-Économique. La conversion différentielle à l'année 1 de la fusion (+ 0,04 €/kg par an puisque la fusion réduit l'écart de compétitivité à 0,26 €/kg) est donc de 0,21 €/kg. Les producteurs savent compter ; il leur fallait les 0,20 €/kg qui leur manquait au titre du redressement immédiat.

#### Annexe n° 02

##### **Encadré n° 7 : Extrait de l'entretien avec un administrateur-gérant (Coop. F8)**

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

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

---

<sup>12</sup> Cette recherche confirme des travaux antérieurs qui ont permis aux directions de prendre des décisions de redressement compétitif : Restructuration des stations de conditionnement de la branche productions légumières du groupe coopératif leader dans le Cotentin (Agralco) et finalement fusion des coopératives du groupe avec la Coopérative de Créances jusque-là concurrente. Citons encore, le regroupement des maraîchers nantais et la création du groupe coopératif Océane, le regroupement des maraîchers de l'agglomération lyonnaise, le regroupement des producteurs de melons de la région Occitanie et la création de la marque Goût du Sud et du groupe « Force Sud », le développement de la Filière Qualité Carrefour...

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bion W.R. [1982 (1965)], *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 208 p.
- Bonnet D. (2012), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- Bonnet D. (2011), « Transformer l'invariance de la duplicité : Application à la duplicité de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue Recherche en Sciences de Gestion*, N° 83, Automne 2011, pp. 51-67.
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, (Classement B Aeres), n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. (2016), « Éclairage de la genèse d'une situation d'enlèvement concurrentiel de l'organisation à l'aune du mythe des croyances », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 54, Hiver 2016, Vol. XXII, pp. 85-107.
- Bonnet D. (2017a), « 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. (2017b), « Énantilogie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019a), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantilogique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018, pp. 139-161
- Bonnet D. (2019b). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantilogique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2019c), « La dématérialisation du leurre. Approche énantilogique », *12èmes Journées du TIC.IS, Résonances. Échanges et interactions à l'ère du numérique*, ICHEC, Bruxelles, 17 p.
- Bonnet D. (2019d), « L'intelligence numérique en question ? » *Actes du colloque, XVème Conférence Internationale EUTIC 2019, Territoires intelligents et sociétés apprenantes*, ENO-MERMOZ, Université Virtuelle du Sénégal (Dakar), 16 – 18 octobre 2019, 19 p.
- Bonnet D. (2019e). « La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel. Énantilogie des transformations d'invariants dans l'espace hodologique. Application dans le cadre d'une recherche-intervention ». *Journée de Recherche RIPCO : Tendances émergentes dans le champ du comportement organisationnel*, ICN CNIT Puteaux, 22 p.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.

- Freud S. [2017 (1915)], *Pulsions et destins des pulsions. Texte intégral (1915)*, In Press 72 p.
- Green A. (1995). *La causalité psychique entre nature et culture*. Éditions Odile Jacob, 322 p.
- Green A. [2011 (1993)]. *Le travail du négatif*. Les Éditions de Minuit, 410 p.
- Grothendieck A. (1955), *Produits tensoriels topologiques et espaces nucléaires*, Mémoire auprès de la Société de Mathématique Américaine, n° 16, American Mathematical Society, 142 p. [Produits Tensoriels Topologiques et Espaces Nucleaires - Alexander Grothendieck - Google Livres](#)
- Jaques (1955), « Social System as a defence against Persecutory and Depressive Anxiety », pp. 478-498, *New Directions in Psychoanalysis*, London, Tavistock Publ., 1955. Trad. Fr.: *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains*, réunis par André Lévy, Dunod [2010 (1978)], pp.546-565
- Jaques E. [2010 (1965)], « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété de persécution ». In : A. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains, T. II*. Dunod, 416 p., pp. 546-554.
- Kojève A. (1990), *L'idée du déterminisme dans la physique classique et dans la physique moderne*, Le Livre de Poche, 349 p.
- Lupasco S. (1973), *Du devenir logique et de l'affectivité*, vol. II "Essai d'une nouvelle théorie de la connaissance", Éditions Vrin, T. II, réédition 2000, 604 p., pp. 283.
- Lupasco S. (1987), *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie*, Éditions du Rocher, 135 p.
- Piaget J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, 127 p.
- Piaget J. (1980), *Recherche sur les correspondances*, PUF. [Fondation Jean Piaget - Chapitres](#)
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- Rouchy J.C. (2009), « Transmission intergénérationnelle dans le groupe d'appartenance », *Revue Dialogue*, n° 186, Vol. 4, Érès, pp. 149-160.
- Russel B. et A.N. Whitehead A.N. (1910), *Principia Mathematica*, Édition University Press Cambridge, 684 p.
- Perroux F. [1994 (1973)], "Pouvoir et économie", *In Pouvoir et économie généralisée*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 605 p. (p. 169, 174, 175).
- Principia mathematica*, by Alfred North Whitehead ... and Bertrand Russell. (umich.edu)
- Savall H., Zardet V. [1995a (1987)], *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Economica, 405 p.
- Savall H., Zardet V. [2005b ((1995b)), *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., Fièrè D., (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, Vol. 31, n° 5-6, pp.354-370.

- Savall H., Zardet V., Bonnet D. (2015), « Gestion des risques psychosociaux. Un impératif à démystifier », *Revue Connexions*, n° 103, Éditions Éres, pp. 61-74
- 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 morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 P.
- Thom R. (1990), *Apologie du logos*, Hachette, Histoire et Philosophie des Sciences, 664 p.
- Thom R., Porte M. (1994), *La dynamique qualitative en psychanalyse*, PUF, 336 p.