

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 69 (2011)

**Heft:** 3: Les fonctions du tiers dans la relation économique

**Artikel:** Le groupe comme figure de tiers...

**Autor:** Bonnet, Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283629>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE GROUPE COMME FIGURE DE TIERS...<sup>1</sup>

DANIEL BONNET

ISEOR, Université Jean-Moulin Lyon 3, France

bonnet.daniel@orange.fr

> Cet article montre que les projets de changements organisationnels trouvent souvent l'origine des résistances auxquels ils doivent faire face, dans des schémas de pensée étayés, voire portés et institutionnalisés au sein des relations intersubjectives. Celles-ci constituant les noyaux des groupes sociaux, on comprend alors que le groupe devient un tiers à intégrer dans le pilotage de ces projets de changements. L'article présente alors un exemple de démarche socio-économique visant à tirer parti de cette conclusion

Mots-clés: Transformation, isomorphie, tiers symbolique, intersubjectivité, coopération.

## INTRODUCTION

Cet article concerne une recherche-intervention clinique en cours au sein d'un consortium coopératif départemental opérant, en France, dans le secteur des fruits et des légumes. Les acteurs ont maintenus entre eux un régime de concurrence locale, et évoluent désormais en impasse concurrentielle. Les pertes financières sont devenues importantes pour les producteurs depuis 2009. La mission a pour objet d'étudier l'opportunité et la faisabilité du regroupement des coopératives au niveau départemental. Au fil des transformations à engager, le regroupement permettrait de constituer un groupe leader sur son marché national, et de restaurer la compétitivité. Mais, la seule justification économique et stratégique n'a pas été, historiquement, suffisante pour que les acteurs parviennent à un accord. Tandis qu'ils sont majoritairement d'accord à titre individuel, le diagnostic montre qu'ils évoluent collectivement en impasse symbolique.

Cette recherche soutient deux hypothèses: Le groupe a une fonction de tiers symbolique d'une part, et l'isomorphie des relations intersubjectives implique qu'elles sont les dépositaires des invariants à transformer d'autre part. Cette recherche montre comment un processus historique d'impasse symbolique contribue à la conservation d'un ordre symbolique conduisant à l'impasse concurrentielle et, que l'accord est assujéti à une transformation d'invariants dans les structures mentales de l'entrelacs d'organisations.

Nous présentons successivement les éléments de la méthode d'investigation (1), l'exploration du fonctionnement au sein du consortium coopératif dans le registre de l'ordre symbolique (2), puis nous montrons que les relations intersubjectives sont dépositaires des invariants à transformer, et qu'il convient de piloter le changement stratégique en procédant à leur

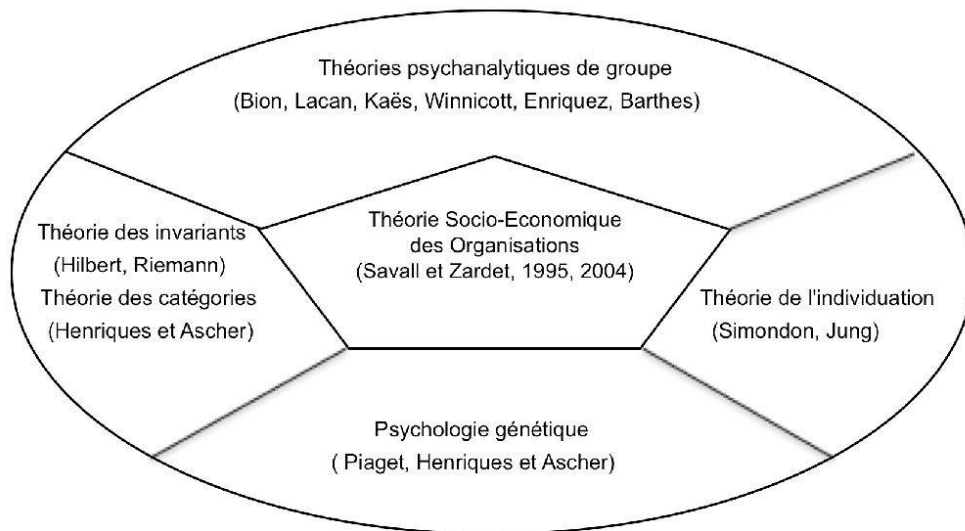
---

<sup>1</sup> ... Configuration et pilotage de la transformation dans le lien intersubjectif au sein des organisations

transformation (3). Le cadre théorique de la recherche est synthétisé par le graphique n°1. Nous montrons en conclusion que la transformation d'une évolution en impasse symbolique dans un entrelacs d'organisations nécessite de procéder à une transformation d'invariants.

## 1. INGÉNIÉRIE DE LA MÉTHODE

Cette section présente le cadre théorique et méthodologique de la recherche. La recherche s'inscrit dans le cadre fondamental de la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995a, 2004). Elle mobilise en périphérie des conceptualisations permettant d'approfondir les investigations. Le cadre épistémologique est celui du constructivisme générique qui permet de déployer une approche qualimétrique (Ibid., 2004).



Graphique n° 1: Cadre théorique de la recherche

Les acteurs dans les organisations sont confrontés à de multiples tiercéités, généralement partielles et ambivalentes. Le tiers émerge des interactions entre les individus, et s'incarne dans le groupe lui-même, c'est-à-dire dans le «tout». *Le groupe* est un lieu d'identification et de projection. En psychanalyse, Kaës (1999: 12) indique que le groupe désigne la forme et la structure d'une organisation des liens intersubjectifs entre plusieurs sujets de l'inconscient, tels que leurs rapports produisent des formations et des processus psychiques spécifiques. Le groupe est un sujet de l'intersubjectivité, indique l'auteur; il se constitue dans la cohésion affective des acteurs, notamment dans l'unité de leurs croyances et de leurs désirs, par conséquent, également dans l'unité des formations réactionnelles.

Les *relations intersubjectives* recèlent des propriétés isomorphes<sup>2</sup>. L'isomorphisme est une

<sup>2</sup> Les relations isomorphes sont des relations bijectives, c'est-à-dire qu'elles ont la même valeur de part et d'autre (La bijection est une application d'un ensemble A dans un ensemble B telle qu'à tout élément de l'ensemble B soit associé un élément de l'ensemble A de même valeur). L'isomorphie est une propriété. Nous ne considérons pas le seul signifiant, et plus généralement la conjonction des signifiants, mais ce qui fait sens, à savoir la signification. Cette propriété réalise la mise en relation affine effective, sans équivoque, ni incertitude. Elle fonde la valeur invariante des relations et les accords. Cette valeur est la mesure qualimétrique du conflit-coopération. Elle est plus ou moins résistante. Elle est associative, réversible, c'est-à-dire peut revenir à un état antérieur, et peut faire l'objet d'une transformation endogène si les opérations qui en transforment la valeur sont activées et maintenues. La transformation doit s'opérer dans la conjonction constante des signifiants. On opère toujours sur des schèmes de signification.



propriété qui assure la conservation des relations et des structures, soit des invariants. Dans la classe des invariants de remplacement (Piaget, 1990; Boldini, 1994), ces propriétés déterminent les sous-ensembles de relations, correspondant à des catégories d'invariants de structures; nous considérons les relations de coopération d'une part, et les relations de concurrence d'autre part. Ces invariants coexistent toujours, selon le point de vue des accords caractéristiques d'une unité dans le triptyque cognitif/conatif/affectif. C'est dans cette unité que la signification doit être recherchée. Leur recomposition dans cette unité fixe les relations continues affines; c'est le processus de l'isomorphie organisationnelle identifié par Savall et Zardet, (2005: 168); ce processus assure la reproduction des opérations à l'identique; la valeur est toujours celle des opérations. Les invariants sont des groupes de relations, et leur recomposition définit les structures d'un comportement organisationnel et stratégique.

L'investigation progresse en procédant à la déconstruction des énoncés issus des entretiens individuels et collectifs avec les acteurs<sup>3</sup>. Les idées-clés sont consignées dans un corps d'hypothèses, en s'assurant qu'elles se définissent bien dans le triptyque cognitif/conatif/affectif<sup>4</sup>. Toutefois, nous n'observons jamais que des totalités phénoménologiques, c'est-à-dire que nous n'observons (hypothèses descriptives) et explicitons (hypothèses explicatives) que dans le mode de signification. Aussi, nous avons défini un concept opératoire, le schème groupal de signification, qui permet de procéder à des investigations ayant pour objet d'identifier les structures invariantes du comportement organisationnel et stratégique; cette démarche permet de tester des hypothèses relatives aux différentes catégories de productions psychiques à identifier, et les opérations à activer pour engager la transformation. Cette conceptualisation contribue à l'élaboration de l'avis d'expert.

Notre recherche montre qu'il faut procéder à une transformation d'invariants, lorsqu'il y a lieu d'entreprendre à une transformation profonde. Le processus d'investigation permet de rechercher les invariants de transformation pour définir le cadre de référence de la stratégie de transformations; dans le cas d'espèce, nous n'avons pas fait le choix d'une transformation radicale, car ce ne peut être l'intervenant qui transforme les acteurs, mais les acteurs qui se transforment eux-mêmes. La méthode les accompagne dans ce processus.

Il faut considérer que ces relations affines existent, au sein de la configuration organisationnelle, dans un ensemble plus vaste de relations différentes, étalonnées sur le continuum de la coopération à la concurrence et au conflit, dites homomorphes. Dans un entrelacs d'organisations, il existe donc différentes catégories de sous-ensembles isomorphes en conjonction constante<sup>5</sup>, fondant la qualité et l'efficacité du lien et de la cohésion sociale. Ces sous-ensembles déterminent la nature, le positionnement et l'évolution du conflit-coopération au

<sup>3</sup> Nous avons réalisés 90 entretiens individuels, 12 entretiens collectifs, et retenus 1325 phrases-témoins. La méthode qualimétrique prescrit des entretiens semi-directifs avec prise de note intégrale. Mais réalisant une intervention de type clinique, nous avons retenu la méthode des entretiens non directifs (C.Rogers), avec prise de note intégrale.

<sup>4</sup> Le processus de la déconstruction est réalisé en appliquant le principe de la contingence générique (Savall et Zardet, 2004: 338). Ce principe admet l'existence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais pose l'existence de régularités et d'invariants constituants des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissance, présentant une certaine stabilité et une certaine universalité (Savall et Zardet, 1995b: 495). Le processus procède par extraction d'idées-clés en plaçant les acteurs en situation d'interactivité cognitive (Ibid., 2004: 384) et d'intersubjectivité contradictoire (Ibid., 2004: 345). L'analyse des idées-clés permet de définir les thèmes et les sous-thèmes au corps d'hypothèses.

<sup>5</sup> Des relations subjectives dans un ensemble homomorphe, peuvent être considérées comme intersubjectives dans l'un quelconque des sous-ensembles isomorphes, dès lors qu'elles sont affines entre les acteurs et déterminent ainsi une catégorie d'invariants.

sein respectif de chaque sous-groupe, et en conjonction dans le tout, en fonction de circonstances influentes. Les difficultés, et la résistance, surgissent naturellement lorsque le projet requiert de transformer les invariants de structures constituant les habitus psychiques les plus profonds.

Aussi apparaît-il que le conflit au sein du groupe naît dans la sphère des relations homomorphes. L'isomorphie peut donc être considérée comme un sous-ensemble de l'homomorphie. Chaque sous-ensemble isomorphe, défini par ses propriétés invariantes caractérisant les relations intersubjectives, recèle les invariants de structures caractérisant les comportements. Savall et Zardet (1995a: 181) indiquent que la fraction non conjoncturelle des comportements doit être considérée comme une structure; en s'assurant toutefois que l'intersubjectivité contradictoire est non contingente. Sur ce point, qui renvoie à l'emprise des leaders, nous avons observé une inflexion du processus de transformation, dès que les leaders clés, les plus studieux, ont indiqué qu'il fallait envisager une transformation de la gouvernance et céder à la place à la jeune génération des producteurs. Ils étaient alors plus disponibles, libérés, pour accompagner le processus.

L'intersubjectivité est un phénomène qui réduit les caractères idiosyncrasiques (subjectivité, singularités, etc.) de la relation entre les acteurs, et fait apparaître ce que les acteurs ont en commun dans leur relation d'objet, au sein d'un groupe. La relation intersubjective est isomorphe. Elle confère une certaine objectivité si les arguments, leur validité et leur pertinence, sont bien discutés. Son processus permet la formation des accords et des conventions au sein du groupe. Il fait ressortir les points de convergences, les spécificités et les divergences (Savall et Zardet, 2004: 221).

Les relations au sein d'un groupe sont toujours plus ou moins ambivalentes, car elles se structurent dans un conflit-coopération. Autrement dit, la problématique est ici celle d'un conflit d'ambivalence dans les structures profondes de la configuration; celle-ci est de type borroméenne, car c'est un entrelacs d'organisations. Il faut se placer dans les interstices de cet entrelacs pour analyser le conflit d'ambivalence et piloter la transformation. Ce déplacement fait apparaître le groupe comme une figure de tiers.

## 2. LE GROUPE COMME FIGURE CENTRALE DE LA TIERCÉITÉ SYMBOLIQUE

La figure de tiers est une représentation symbolique. Elle désigne un signifiant groupal porteur d'une signification à élucider, et d'une fonction dans la relation d'objet. L'ordre symbolique est une structure de la psyché constituée par des symboles ayant une signification constante, soit des invariants. L'investigation cherche à identifier les représentations dans la psyché profonde du sujet de l'intersubjectivité, en analysant le conflit inter-psychique dans l'entrelacs des organisations<sup>6</sup>. Cet entrelacs est le lieu et le moment de la transformation.

Au sein du consortium coopératif, l'attribution historique à une instance collective des difficultés, le groupe en tant que l'Autre, est susceptible de dissimuler la duplicité, elle-même historique – le mensonge de référence chez Kahn (1994: 109) - du discours individuel. L'acteur se place lui-même en injonction paradoxale, et ce jeu de chacun détermine le jeu total, générant une situation d'empêchement à faire. Au cours des entretiens individuels, les pro-

<sup>6</sup> Nous avons indiqué que les coopératives sont en concurrence locale. L'intervenant doit être garant de la confidentialité des données dont il a connaissance, et cela lui a été bien signifié.



ducteurs apparaissent très majoritairement favorables au regroupement au sein du consortium coopératif. Leurs énoncés convergent sur la problématique et sur les motifs. Leurs interrogations concernent principalement les modalités et la faisabilité. Ils attendent des propositions de l'intervenant. En revanche, ils doutent de la volonté collective d'y parvenir, y compris sous la contrainte économique du marché qui justifie la demande d'intervention. De toute façon, cette situation n'est pas de leur fait; ils estiment avoir toujours fait les efforts demandés par le marché. Aussi, en réunion ou en groupe, les producteurs apparaissent eux-mêmes en suspension sur la pertinence du regroupement. La responsabilité du Grand Autre (le marché, la grande distribution), finement entretenue par quelques leaders d'une part, et des administrateurs syndicalisés d'autre part, permet de tenir les conseils d'administration, et de conserver la cohésion sociale à reproduire. Jusqu'à la veille de la faillite, chaque coopérative espère ramasser une mise, consécutive de la faillite de l'autre. Nous avons observé ce phénomène au travers de l'effondrement de la gouvernance au sein d'une coopérative regroupant 187 producteurs. Parmi les onze coopératives membres du consortium, cette coopérative était membre de l'union des coopératives. L'union était coupable de tous les maux, tandis que les coopératives en son sein se sont toujours maintenues en concurrence et en suspension du changement stratégique, mais finalement la solidarité l'a emporté.

Cette problématique de l'écart entre le comportement individuel et le comportement collectif a à voir évidemment avec l'exercice du pouvoir et du leadership. L'un des présidents, qui n'aura pas remporté la mise, n'aura pas attendu la discussion en réunion du comité de pilotage des propositions (hypothèses prescriptives), dont la pertinence économique est démontrée (on en était encore qu'au stade du test d'hypothèses). Sentant venir une opinion plutôt favorable à la fusion départementale, il se retire du comité de pilotage. Cet empressement à s'exclure contribue au maintien de l'ordre symbolique pour cette coopérative. Toute chose égale par ailleurs, l'abolition du processus assure le maintien dans une stratégie autistique et narcissique, pour cette coopérative tout au moins. Quelques uns de ses pairs évoquent le déni de réalité. Cette coopérative a été membre de l'union des coopératives jusqu'en 1995; il s'agit de maintenir l'apostasie de l'ordre. Une coopérative au moins ne participerait pas au regroupement départemental ce qui renvoie un message négatif au Grand Autre, et maintient béante la faille dans la capacité des producteurs à être uni pour transformer le business-model ensemble.

L'ordre symbolique trouve son origine dans l'inscription d'impressions et de sensations qui sont devenues le fondement de l'interprétation d'un vécu. La spécificité du symbole, à la différence du signe, est qu'il n'y a plus dissociation entre le signifiant et le signifié (Durand, 1963: 20). La vie fantasmatique des sujets est qu'elle contribue à l'élaboration d'un schéma phylogénétique. L'engramme est susceptible d'entretenir une représentation déformée de la réalité, et le conditionnement correspondant des comportements. Elle organise ce que Durand (1992: 38) appelle un trajet anthropologique. Au cours de ce trajet, des relations isomorphes se sont établies au sein de chaque communauté de producteurs réunis en coopératives concurrentes, pour structurer le schéma phylogénétique. Une structure congruente relie donc les sujets de l'intersubjectivité sur le thème de la protection d'une identité psychique groupale, lieu d'identification et de projection, dont l'artefact est la coopérative comme institution, mais aussi comme tiers dépositaire des apories.

Le schéma phylo-génétique est constitutif du mythe organisationnel qui se structure et se reproduit dans le schéma isomorphe. Durand (1992: 202) le qualifie de schizomorphe. Il engendre un processus d'aliénation schizophrène qui transmute les perceptions (Ibid.: 151), et contribue au maintien dans le régime des antagonismes. Le caractère schizomorphe est patent dans les énoncés chargés de croyances, très largement fondées sur l'impossible entente entre les hommes, tout à la fois fatale, regrettée, désirée; les producteurs évoquent assez largement les disputes entre les uns et les autres, qui entretiennent paradoxalement le régime concurrentiel local dans un «tout découpé». L'auteur indique aussi qu'il y a une perte de contact avec la réalité, autisme, (Ibid., 209). Nous avons fait l'hypothèse que cette coopérative future existait dans l'entrelacs des organisations, depuis la fondation de l'union des coopératives en 1949. Nos investigations ont été adossées à un texte que nous avons soumis: – La plainte de la coopérative qui n'existait pas ou le rêve coopératif voilé par la dispute d'Œdipe et d'Electre. Le projet coopératif est ainsi devenu le fil d'Ariane, lorsque les dirigeants des coopératives membres du consortium sont tombés d'accord pour la fusion totale, au cours de la réunion du comité de pilotage du 23 février 2011<sup>7</sup>.

### 3. LES RELATIONS INTERSUBJECTIVES DÉPOSITAIRES DES INVARIANTS À TRANSFORMER

Le diagnostic a rapidement montré qu'il ne suffirait pas d'établir la seule justification économique et stratégique du regroupement. Le degré de concentration à avoir est le sujet de la dissension, historique, et de la discorde. La stratégie des firmes commerciales a toujours été un angle mort dans le traitement de la problématique de la régulation du marché et de la stabilisation des prix. Le régime de concurrence est resté archaïque et anachronique au stade de la mise en marché. L'absence de réforme ou de refonte des business-model dans ce secteur a entraîné le maintien dans des stratégies non performantes. Une fois de plus, nous observons que les acteurs s'engageaient dans le processus, mais se maintenaient en suspension, à distance, entretenaient le fantasme de l'objet<sup>8</sup>.

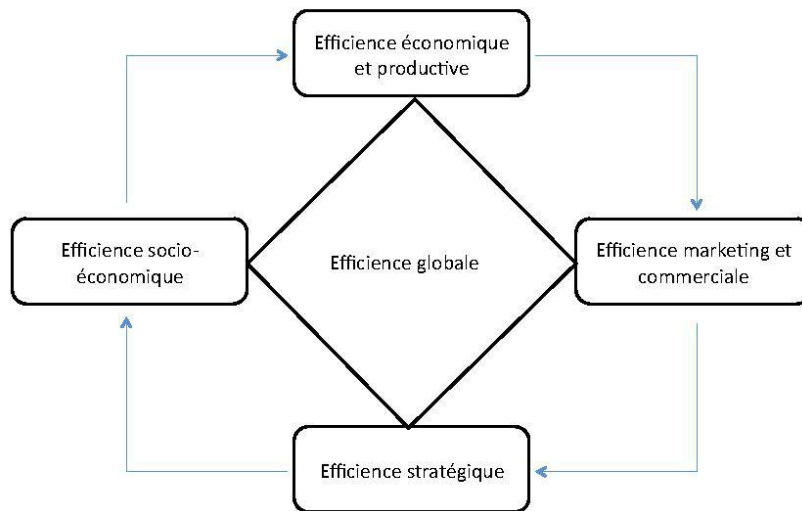
La transformation du business-model requiert de procéder à la transformation des équilibres coopératifs dans le schème d'efficience globale (Graphique n°2). Les producteurs sont déjà très organisés (Organisations de Producteurs, Interprofessions, Syndicats, etc.), mais cette organisation ne concerne que des objets périphériques aux stratégies d'entreprises. Les propositions soumises consistent à faire émerger un processus de régulation par la firme pour sortir de l'impasse. Cela impose que les producteurs ne soient plus les derniers maillons de la chaîne de valeur; le revenu du producteur doit devenir un indicateur pilote de la performance économique globale. L'espace de transformation est redéfini à partir d'un projet

<sup>7</sup> L'accord concerne 9 coopératives; une ne siège plus au comité de pilotage, une autre est encore en suspension car il faut voir pour y croire.

<sup>8</sup> «Il vaut mieux un petit chez soi, et ce n'est peut être pas adapté» (FN25), «il vaut mieux être borgne dans un royaume d'aveugle que bien voyant» (FB21), «on a tous nos petites idées, c'est toujours mieux chez soi» (GC98). Le blocage est affectif: «Il faut préserver l'identité de chacun. Un regroupement dans une seule entité serait contre productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement, ça me gênerait» (JP49). Les acteurs mettent en avant d'autres facteurs: La jalousie (FB20), la confiance (DM118), le pouvoir (FB21, DM40, ME64, YR124), l'identité (OC72, JP49, GS77), l'âme (DM41). S'entrecroisent des appréciations à caractère personnel: «Nous sommes allés à l'école ensemble, nous nous connaissons trop bien»; ou «L'un de nous a épousé la plus belle fille du département». Les acteurs ne croient pas à la transformation des équilibres coopératifs; les hommes restent les hommes (DB44, GC98, GS122, EB144).



de fusion qui permet d'exploiter immédiatement 50% du gisement de création de valeur, puis dans le moyen terme en réformant la proposition de valeur. Le diagnostic a fait apparaître un gisement de création de valeur (coûts-performances cachés) de 0,40 €/Kg. Les producteurs du département pourraient réduire immédiatement de 50 % leur gap de compétitivité avec l'Espagne (Ce gap est de 0,30 €/Kg) en réorganisation l'appareil commercial et industriel (fusion), le solde en développant les stratégies de rupture technologique en production et la proposition de valeur.



Graphique n° 2: Modèle d'efficacité globale

Les opérations de la transformation sont activées dans l'interaction structures-comportements (Savall et Zardet, 1995a: 173). L'un et l'autre sont reliés par des relations transopératoires (relations entre les opérations en conjonction) et par des relations réalisant les opérations de conversion des structures (Simondon, 2005: 561). Le pilotage à mettre en œuvre pose « que l'on peut connaître en définissant les structures par les opérations qui les réalisent, au lieu de connaître en définissant les opérations par les structures entre lesquelles elles s'exercent » (Ibid.: 562). C'est le principe de l'individuation, qui au travers de la méthode d'investigation a régi nos observations.

La transformation des structures mentales intervient au cours de ce processus de l'individuation. Elle est engagée dès le démarrage de l'intervention. Nous avons considéré que la situation actuelle s'inscrivait dans un processus historique que l'on pouvait déclarer achevé. Compte tenu de l'emprise d'un schéma phylogénétique, il s'agissait de trouver les bons schèmes, à savoir les invariants de transformation.

Cette situation de prise de décision en incertitude, et en l'espèce de crise profonde, a fait l'objet de travaux en économie et en psychologie, qu'il faut citer. Slovic et Lichtenstein (1971, 1978, 1997)<sup>9</sup> ont traité la problématique du biais cognitif et des heuristiques. Leurs travaux montrent que l'examen d'un problème dans ce contexte, selon des points de vue non

<sup>9</sup> SLOVIC P. LICHTENSTEIN S. (1971), « Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgement », *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol 6, pp. 649-744.



rationnel s'attachant aux seules caractéristiques superficielles, entraîne un renversement des préférences. On peut citer aussi les travaux de Kahneman (2002)<sup>10</sup>, lesquels indiquent que les routines heuristiques réduisent les évaluations à de simples opérations de jugement, associées à des comportements grégaires.

Sur le plan cognitif, Henriques (1990: 185) indique que la psychologie génétique ne reconnaît aucun à priori en dehors du fonctionnement général cognitif, suivant Piaget qui avait établi un à priori fonctionnel de la connaissance. Nos observations convergent, puisque nous observons que le processus de transformation s'engage à partir des leaders les plus studieux. Piaget faisait cependant une distinction entre les catégories d'invariants, car ils font l'objet d'une construction véritable. Il indiquait que seuls les invariants de remplacement sont à rattacher à cet à priori fonctionnel de la connaissance. Ce qui signifie que pour activer la transformation, il faut intervenir (soumettre à la volonté d'agir et passer à l'acte) sur l'ensemble isomorphe des invariants de transformation. Nous avons observé que le processus de transformation s'est d'abord engagé chez les dirigeants les plus studieux. Pour le président de l'union des coopératives notamment, il s'agissait d'aller au plus près pour aller au plus loin, a-t-il déclaré à ses pairs lors de la réunion du comité de pilotage de juin 2010. La compréhension de la perspective ouverte pour une meilleure connaissance de la formation des liens intersubjectifs, à dessein d'une application pour le pilotage des processus de la transformation, nécessite de rompre avec le traditionnel clivage des structures et des comportements, (Savall, 1989, Savall et Zardet, 1995a), car les transformations trouvent leur origine dans leurs interactions, selon un processus qui est celui du déplacement d'équilibre. Les relations intersubjectives apparaissent bien les dépositaires des invariants à transformer, autant que le groupe est un tiers symbolique. Le groupe est le dépositaire aux différents niveaux d'échelle des structures, y compris dans la couche fantasmatique, des apories de son fonctionnement qui viennent expliquer comme un processus d'impasse symbolique peut conduire à l'impasse concurrentielle.

#### 4. CONCLUSION

L'ordre symbolique qui s'instaure dans l'entrelacs des organisations apparaît comme une structure de recomposition d'invariants. Le conflit d'ambivalence doit être recherché dans les structures profondes de la configuration organisationnelle, pour identifier les invariants à transformer. La transformation est envisageable si la relation l'objet est déplacée dans l'entrelacs d'organisations. Le groupe apparaît alors comme une figure de tiers. Le projet coopératif de la grande fusion symbolise la faille entre le sujet de l'énoncé (ce qui se dit à propos de...) et le sujet de l'énonciation (ce qui ne parvient pas à se réaliser).

La recomposition dissimule une problématique de fixation-régression qui se manifeste dans la relation d'objet, de laquelle naît la situation d'impasse symbolique. Elle n'est observable que dans l'entrelacs organisationnel. La résistance, et corrélativement le développement de stratégies de contre investissement, voire d'empêchement à faire, étaient le symptôme d'un clivage entre le bon objet qui ne parvient pas à naître (Cf. la coopérative qui n'existait pas...), et le mauvais objet auquel les acteurs s'accrochent (relation d'ordre ocnophile). La

<sup>10</sup> GOLLIER C., HILTON D.J., RAUFASTE E., (2003), «Daniel Kahnemann et l'analyse de la décision face aux risques», Revue d'Economie Politique, 2003/3, Vol. 113, pp. 295-307.

résistance dissimule également une stratégie qui s'origine dans la 'magnitude du moi organisationnel', promulguée par les dirigeants, et plus particulièrement dans la poussée d'une pulsion partielle centrée sur l'affirmation de la 'puissance de soi', instaurant des mécanismes de défense de l'organisation dans le registre de l'ordre symbolique.

La fixation s'opère sur l'invariant de remplacement déterminé par les représentations immanentes. La fixation entretient alors la régression récurrente au stade cognitif antérieur. L'intervenant doit fournir des explications permettant aux dirigeants de mieux comprendre le fonctionnement des processus cognitifs inter-psychiques. Le pilotage du développement de la capacité à se transformer doit être orienté sur le processus de transformation de la connaissance<sup>11</sup>. Le développement de la capacité à se transformer est activé et le processus s'installe si l'intervention opère la transformation du schème de l'équilibration cognitive générique.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOLDINI P. (1994), Morphismes et catégories: Une lecture formelle de Piaget, *Revue Intellectica*, pp. 187-216
- DURAND G. (1963), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire, introduction à l'archétypologie générale*, PUF, 520 p.
- DURAND G. (1992), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 536 p.
- KAES R. (1999), *Les théories psychanalytiques de groupe*, PUF, 128 p.
- KAHN J.F. (1994), *Tout change parce que rien ne change: Introduction à une théorie de l'évolution sociale*, Fayard, Tome 1, 767 p.
- LEWIN K. (1917), «Kriegslandschaft.» *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- LEWIN, K., (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951, 346p.
- PIAGET, HENRIQUES et ASCHER (1990), *Morphismes et catégories: Comparer et transformer*, Préface de S.Papert, édition inédite, Delachaux et Niestlé, 230 p.
- PIAGET J. (2006), *Les relations entre l'intelligence et l'affectivité dans le développement de l'enfant*, Cours inédit, Fondation Jean Piaget, 195 p.
- SAVALL H. (1989), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Préface de J.Delors, Avant-propos de A.Bienaymé, *Economica*, 275 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995a), *Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix du Management stratégique de Harvard-L'Expansion, Préface de M.A. Lanselle, Avant-Propos de J.M. Doublet, *Economica*, 405 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*; Préface du Pr. D.Boje (Usa), *Economica*, 432 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2005), Tétranormalisation, défis et dynamiques; *Economica*, 195 p.
- SIMONDON G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, 571 p.

<sup>11</sup> Les membres du comité de pilotage réagissaient en effet lorsque les échanges apparaissaient trop «psy». Il s'agit de contourner cette difficulté en travaillant sur la pulsion épistémophilique.



