



**HAL**  
open science

# L'ambivalence constitutive de l'incertitude de Knight Énantiologie de l'exposition au risque

Daniel Bonnet

► **To cite this version:**

Daniel Bonnet. L'ambivalence constitutive de l'incertitude de Knight Énantiologie de l'exposition au risque. *Management & sciences sociales*, 2018, *Risque : débattre et surtout décider*, 24 (24), pp.4-18. hal-01894259

**HAL Id: hal-01894259**

**<https://hal.science/hal-01894259>**

Submitted on 12 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

# L'ambivalence constitutive de l'incertitude de Knight Énantiologie de l'exposition au risque

---

**Daniel Bonnet**

Iseor, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon  
bonnet.daniel@orange.fr

*Il est paradoxal que des entreprises, des organisations ou des institutions puissent prendre des décisions qui les exposent à un risque économique et financier et qu'à ce titre elles prétendent également s'exonérer de leur responsabilité économique, financière, sociale et sociétale ; que l'impact économique et financier de leurs décisions, ainsi que l'impact social et sociétal, se trouvent pour une partie ou pour la totalité supporté par d'autres qu'eux-mêmes sans que leur enrichissement ne soit impacté.*

*Il est couramment admis que l'exposition au risque est inhérente à l'incertitude. Il est pourtant aisé de montrer qu'il n'est pas nécessaire de connaître les occurrences de risques pour gérer celui-ci, mais qu'il suffit de connaître les conditions auxquelles un risque est subordonné pour prendre les bonnes décisions.*

*Nous montrons dans cet article que le processus à l'œuvre, qui permet d'expliquer ce comportement, est le processus du retournement dans le couple d'opposés (Freud, 2012). Nous examinons ici le cas du retournement sur autrui, qui permet aux acteurs bénéficiaires de ce retournement d'en tirer profit. L'institution ou la société deviennent couramment les dépositaires des conséquences de l'exposition au risque. Pire, cette perspective permet à l'acteur d'exercer une emprise sur l'institution qui en dernier ressort le couvrira et l'exonérera au titre de l'incertitude inhérente à l'activité économique ou financière... en faisant supporter à la société le coût social et financier de l'impunité.*

*Mots clés : Ambivalence, risque, incertitude, aléa moral, énantiologie, hodologie.*

*It is paradoxical that companies, organizations or institutions can make decisions that expose them to economic and financial risk and that in this respect they also claim to be exempt from their economic, financial, social and societal responsibility ; that the economic and financial impact of their decisions, as well as the social and societal impact, are partly or wholly borne by others than themselves without their enrichment being impacted.*

*It is commonly accepted that risk exposure is inherent to uncertainty. It is however easy to show that it is not necessary to know the occurrences of risks to manage this one, but that it is enough to know the conditions to which a risk is subordinated to make the good decisions.*

*We show in this article that the process at work, which explains this behavior, is the process of the reversal in the pair of opposites (Freud, 2012). We examine here the case of the turnaround on others, which allows the actors benefiting from this reversal to benefit from it. The institution or company commonly becomes the custodian of the consequences of risk exposure. Worse, this perspective allows the actor to exercise control over the institution that will ultimately cover and exempt him from the uncertainty inherent in the economic or financial activity ... by making the company social and financial cost of impunity.*

*Keywords : ambivalence, risk, uncertainty, moral hazard, enantiology, hodology.*

---

## Introduction

Le risque est défini comme une exposition à un danger éventuel, volontaire ou non, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité, susceptible de causer un dommage ou un préjudice (Cnrtl). La couverture du risque ou son évitement implique de s'assurer ou de se garantir et les actions correspondantes, assurer, garantir, visant à se mettre en sûreté, à protéger, se ménager, rassurer. Le risque se distingue de l'incertitude en ce que celle-ci est considérée comme non probabilisable.

Dans une publication précédente (Bonnet, 2013), nous avons montré que le risque économique ou stratégique est généré par les acteurs qui en édifient la conjoncture sur longue durée, de manière subliminale et subséquente. Cette publication, consécutive à une recherche-intervention, montrait comment les modalités de la gouvernance au sein d'un consortium coopératif excluaient la prise en compte de certaines catégories de risques stratégiques, et consécutivement organisaient le désencastrement de l'incertitude knightienne, à savoir du risque non probabilisable. La recherche montrait que le désencastrement de l'incertitude de Knight contribuait à expliquer l'évolution des coopératives en impasse concurrentielle sur longue durée et leur enlisement dans la résistance stratégique paradoxale.

La recherche montrait corrélativement que le risque en incertitude de Knight (1921) peut être pris en compte, car il n'est pas nécessaire de connaître les occurrences de risques pour gérer celui-ci, mais qu'il suffit de connaître les conditions auxquelles un type de risque est subordonné pour prendre les bonnes décisions. En l'ignorant et à ne jamais pouvoir le prendre, les acteurs génèrent sur longue période la conjoncture du risque stratégique et s'exposent ainsi à la gestion coûteuse des effets boomerang de cette conjoncture.

Cet article vise à montrer que l'ambivalence est constitutive de l'exposition au risque. À la manière de Proust dans son œuvre *À la recherche du temps perdu*, influencé par la pensée de Tarde, il convient de procéder à un renversement des apparences. Mais il s'agit

ici de montrer, contrairement à la démarche épistémologique de Barthes (1971) relative à sa technique littéraire propre, que ce n'est pas seulement une question d'apparence, mais de réalité. Comme l'a montré Henry (2000), l'œuvre de Proust révèle que son écriture apaisait un malaise existentiel.

En nous référant à l'aléa moral à l'échelle des politiques d'entreprises puis des politiques publiques, nous montrons que celui-ci se condense au niveau institutionnel. L'article introduit préalablement à la notion d'énantologie en première partie, traitée comme problématique, puis présente le cadre de référence de la recherche en deuxième partie. La recherche soutient l'hypothèse de l'ambivalence en troisième partie, à l'aune de la transitivité du contexte institutionnel. Il n'est pas nécessaire de connaître les occurrences de risques pour gérer celui-ci.

## Introduction à la notion d'énantologie de l'exposition au risque

Nous présentons préalablement le concept de l'énantologie. Puis nous montrons comment ce concept éclaire l'exposition au risque en incertitude de Knight, en regard de nos travaux au sein d'un consortium de coopératives agricoles.

### À propos de l'Énantologie

Énantologie : L'énantiose - du Grec *enantios* = *opposé* et « ose » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme *enantiodromia* désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'expression des contraires dans la pensée d'Héraclite était une invitation à rechercher la complétude de la perception.

Le néologisme « énantiosémie » a été employé par Roland Barthes (1982) dans *L'Esprit de la Lettre*<sup>1</sup>, puis par Claude Hagège (1985) dans *L'Homme de Paroles*<sup>2</sup>, précise Larue Tondeur, (2009, 2011) pour éclairer le sens des mots

---

1. L'article a été publié antérieurement dans le n° 96 (01 juin 1970) de *La Quinzaine Littéraire*.

2. <https://journals.openedition.org/praxematique/3520>

ambivalents. Freud (1910) avait souligné, dans *Des sens opposés dans les mots primitifs*<sup>3</sup>, le caractère ambivalent des mots du langage, révélé par son étude du rêve, pour laquelle il s'est référé aux travaux d'Abel (1884). Freud fit le rapprochement entre la contraction des oppositions dans une même unité, le processus de l'inversion phonique dans le rêve, et le sens des mots grecs anciens qui contracte les significations opposées. La nature ambivalente de la langue s'avance masquée, à l'instar de l'inconscient, précisait Freud. Arrivé (1985) soulignera l'incomplétude de l'étude de Freud, mais souligne la justesse du travail de recherche d'Abel face à la contestation de Benvéniste<sup>4</sup>. Les travaux d'Abel montrent qu'un signifiant peut produire deux signifiés opposés. La langue reflète l'ambivalence psychique. Les mots du langage s'associent à ce qui se tait rappelle Arrivé (2010) à propos de cette formulation par Lacan. Le concept de l'énantilogie permet de faire la relation avec le travail des mécanismes de défense inconsciente, notamment le travail du négatif, le travail du narcissisme et le travail de sublimation.

Il y a donc quelque chose à dire dans la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. Différentes terminologies permettent de s'y référer : la duplicité, l'interface, l'opposition universelle (Tarde, 1897), la conjonction d'opposés (Jung, 2007[1925-1934] : 627), le paradoxe (Morim de Carvalho, 2010 ; Barus-Michel, 2013), la loi des contraires (de Cue, 1440 ; Maillé, 2016[2013]), la dyade (Sartre, 1976[1943] ; Bourion, 2013), l'ambivalence (Freud, 1910 ; Klein, 1993), la proxémie (Hall, 1971), l'énantiosémie (Bergier, 1837 ; Abel, 1884-1885 ; Freud, 1992[1910] ; Barthes, 1982 ; Arrivé, 1985, 1986 ; Milner, 1985, 2008 ; Larue-Tondeur, 2009 ; Cadiot et Tracy, 2003, Legallois, 2013). C'est Bergier (1837) qui a montré le premier que les contraires

sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. On peut néanmoins remonter à la théorie des Idées et de la Participation des Contraires de Platon (Fouillée, 2002) et bien sûr au principe de non-contradiction d'Aristote. Soulignons également les travaux de Peirce (1998) sur le thème de la sémiose. Dans l'épistémologie de Peirce (1998 : 304<sup>5</sup>), la sémiose vise la recherche aussi près que possible de la « vérité parfaite » au travers de l'interprétation de la « *symphonie de la pensée*<sup>6</sup> ». Dans notre recherche et plus particulièrement sur le plan méthodologique, les comportements sont considérés comme des Formes signifiantes. Le travail de la sémiose est un travail au plus près, dans les comportements et dans les relations proxémiques<sup>7</sup>.

L'énantiose problématise le lien entre ce qui relie et ce qui sépare. Dans le cadre de l'œuvre de Jung, cette notion fonde l'individuation. Celle-ci se distingue de l'individualisation qui concerne l'affirmation du Moi. L'individuation construit la singularité de l'être, corrélativement sa différenciation. Dans la psychanalyse freudienne, la régulation s'opère dans les instances psychiques (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> topique). Le processus, qui fonde l'altérité et relativise l'affirmation de l'égo, procède par conjonction d'opposés permettant d'affirmer l'unité de l'être au travers de sa différenciation. Ce sont les productions de l'inconscient qui articulent le processus de l'individuation, transcendant à lui-même. La pensée de Jung s'origine dans la philosophie d'Héraclite et des néoplatoniciens (citons notamment Plotin...).

Les conjonctions d'opposés se fondent comme des oppositions qui s'affrontent ou s'attirent. Les deux pôles se complètent, ce qui institue une relation dyadique. L'individuation procède de l'entrecroisement de séries duelles d'invariants caractérisant des qualités ou des propriétés, généralement des combinaisons

3. [https://www.psychanalyse.com/pdf/sens\\_opposes\\_mots\\_prim.pdf](https://www.psychanalyse.com/pdf/sens_opposes_mots_prim.pdf)

4. [https://www.persee.fr/doc/igge\\_0458-726x\\_2005\\_num\\_39\\_159\\_2652](https://www.persee.fr/doc/igge_0458-726x_2005_num_39_159_2652)

5. Peirce C. S. (1998 : 304) : « The purpose of every sign is to express « fact », and by being joined with other signs, to approach as nearly as possible to determining an interpretant which would be the perfect Truth (...). We may adopt the word [entelechy] to mean the very fact, that is, the ideal sign which should be quite perfect, and so identical, — in such identity as a sign may have — with the very matter denoted united with the very form signified by it. »

6. Deledalle G. (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions de Boeck, 217 p., pp. 172-192. C.S. Peirce développe une autre notion, celle du « *musement* » qui en première approximation désigne la conversation avec soi-même, lorsque le sujet lui laisse libre cours.

7. Sémiose : Concept désignant des avancées de l'esprit, réalisant des itérations entre le passé et le futur, dans l'épistémologie de Peirce. Lacan (1966) insiste également sur les aspects rétrospectifs du langage.

de deux contrariétés majorantes (quaternité) caractérisant quatre qualités ou quatre propriétés. L'individuation se fonde dans le *Soi paradoxal* (Jung, 2007 : 629). Elle engendre des transformations énantiodromiques (*Ibid.*, 2007 : 709) qui opèrent l'intégration et explique la dynamique de l'équilibration dans la psychologie de Jung. Elle comporte un changement de place des facteurs, assimilable au mouvement des particules à partir duquel se compose l'ordre et le désordre. Les médiations théoriques permettent d'explorer différentes mises en perspective ancrées ainsi que le ferait le médecin pour un diagnostic.

### À propos de l'incertitude de Knight

Celle-ci désigne selon son auteur (Knight, 1921) le risque en entreprise. Le risque est attaché à la politique de l'entreprise. La gestion d'entreprise est soumise à l'aléa moral (Smith, 1776), et assurée par la réalisation du profit. Cette conception de l'incertitude est au cœur des principales théories de la gouvernance des marchés et du management stratégique des entreprises, notamment la théorie de l'agence. Elle n'incite pas nécessairement au respect des stipulations d'un contrat. Le principal ou l'agent s'expose ainsi à un risque. En agriculture, à dessein au sein du consortium des coopératives agricoles (Bonnet, 2013), les producteurs comptaient sur le soutien financier de la Politique Agricole Commune pour couvrir cet aléa. Cette politique avait d'ailleurs en son temps institué des dispositifs de régulation du marché. La dérégulation du marché met à jour la défaillance du marché et la défaillance de la gouvernance des entreprises dans la mesure où la couverture du risque n'est plus garantie par le contrat social de redistribution. Dans le même temps, la Politique Agricole Commune (PAC) a favorisé le déplacement de productions dans les pays où le coût de la main d'œuvre est plus compétitif. Certes, cela contribue à lutter contre l'inflation et à soutenir le pouvoir d'achat des ménages. Mais, pendant ce temps, les producteurs n'ont pas envisagé de faire les réformes nécessaires au maintien de leur compétitivité. Notre recherche-intervention au sein du consortium des coopératives, concernant notamment la production de pêches et de nectarines, a

montré que la conversion des coûts-performances cachés, générés par cette politique, aurait contribué à créer de la valeur pour les producteurs, ainsi qu'au maintien de la compétitivité d'une offre parfaitement qualitative, tandis que l'offre actuelle proposée par la concurrence espagnole ne satisfait pas le consommateur français et que la consommation régresse rapidement au taux de 5 % par an. Le syndicalisme agricole majoritaire chez les agriculteurs est largement co-responsable de cette situation qui advient sur le long terme. Les ministres de l'agriculture successifs tentent d'orienter la politique de production vers des ruptures technologiques, notamment avec la mise en œuvre des technologies de production biologique. Mais, les dirigeants agricoles restent relativement réticents à promulguer cette orientation, tout en dénonçant le fait que la concurrence sur les marchés européens est totalement faussée, opaque et déloyale. La démonstration est pourtant faite, y compris au sein du consortium des coopératives agricoles, que les producteurs qui se sont orientés en production biologique sont parfaitement compétitifs, satisfont la demande des consommateurs et réalisent d'excellents profits.

Cette situation que nous avons observée pendant quatre années au sein du consortium des coopératives, montre que la gouvernance des institutions, ici coalisées, coopération agricole et syndicalisme noyautés par les mêmes dirigeants, maximise les résistances groupales et institutionnelles que soutiennent les alliances défensives à l'œuvre dans les groupes et dans les institutions (Kaës, 2009 : 183). Les alliances inconscientes s'infiltrèrent à tous les niveaux d'échelle des structures, souligne Kaës (2009 : 183). Elles régissent par conséquent les interactions entre les structures et les comportements, dès lors imprègnent les comportements organisationnels.

### À propos du terrain de recherche d'intention scientifique

Consécutivement, en situation de crise de marché, le producteur maximise son intérêt individuel et ce comportement collectif fait obstacle au redéploiement de la stratégie collective. Notre mission avait en effet pour ob-

jet la réalisation d'une étude d'opportunité et de faisabilité de la fusion des coopératives au sein de ce consortium. Cette fusion permettrait de convertir les coûts cachés à hauteur de 0,17 €/kg immédiatement, environ 0,17 €/kg sur six années de redéploiement du plan de repositionnement de l'offre, sur un montant global de 0,43 €/kg de coûts cachés liés à la défaillance stratégique, représentant 50 % du prix de revient pour les producteurs, qui se trouvaient donc à subir des pertes financières colossales avec la crise économique de 2008 et la réplique de 2011. L'écart de compétitivité avec l'Espagne est de 0,30 €/kg, que la grande distribution ne redistribue pas aux consommateurs. Les surfaces de production de pêches et de nectarines diminuent à une vitesse vertigineuse (Hochart, 2014 : 25). Ces politiques économiques contribuent en outre à la destruction de l'emploi en France. La production arboricole génère en effet 21 % des emplois agricoles et tandis qu'elle contribuait très fortement à la balance commerciale, elle génère désormais un déficit de près de deux milliards d'Euros. Au surplus, ces politiques contribuent à dissimuler le fait que le modèle économique de la grande distribution française n'est plus compétitif lui-même et que son économie vit sous perfusion du transfert de valeur économique : pression sur le prix à la production et ponction sur le pouvoir d'achat des consommateurs par le biais des compensations de marges et des promotions, politique de l'offre au plan macro-économique.

Avec la mondialisation et le développement des politiques libérales, l'incertitude est devenue centrale dans l'économie et la gestion des entreprises. Elle est un frein à toute décision stratégique qui projette le développement des entreprises et consécutivement le développement de l'emploi, dont Keynes (1942) avait montré qu'ils étaient les déterminants de la dynamique économique. Dans la crise économique actuelle, qui n'est plus une crise puisqu'elle est structurelle, la demande adressée aux entreprises françaises n'a aucune probabilité d'égaliser au moins les revenus qui seraient distribués en contrepartie du travail. Les producteurs ne parviennent plus à se rémunérer, même au salaire minimum. Les politiques de relance de la demande n'ont d'ailleurs plus aucun effet sur la production française. La flexibilité de l'emploi et des sa-

lares n'a plus d'effet non plus. L'État n'a plus les moyens de mettre en œuvre des politiques de planification régulatrice, tant la gouvernance européenne est réfractaire à toute idée de planification (Devoluy, 2009). Dans cette situation générale, la propension marginale à consommer reste marginale. Dans ce contexte général, la consommation des pêches et nectarines décroît au taux de 5 % l'an chaque année, essentiellement pour des raisons de qualité en première approximation, mais aussi en raison de la baisse du pouvoir d'achat des ménages pauvres et modestes.

Ce qui est frappant cependant, c'est que les acteurs aux prises avec de grandes difficultés maintiennent leur affiliation à un système économique qui est à l'origine de leurs difficultés par le biais des institutions, et ce à tous les niveaux d'échelle des structures. Leur conduite est paradoxale.

Pour la psyché, en fait, il n'y a pas de frontières distinguant les échelles de structure, qui ne sont que des catégories cognitives. Il n'y a que des espaces. Le construit de la psyché est hodologique (encadré n° 2). Certes, les acteurs disent non et cherchent des solutions. Ils sont intelligents, créatifs, en quelque sorte normaux selon les apparences normatives. Mais, ce non, caractéristique de la négation (Freud, 1915, 1929 ; Grunberger, 1975 ; Green, 1983, 1993) n'est pas entendu. Serait-ce parce qu'ils sont sous l'emprise du narcissisme négatif entre eux, en raison de la rivalité consubstantielle à la logique économique et qu'il faut avoir une représentation fractale de son emprise pour comprendre la contagion de son processus dans l'échelle des structures ? Cette rivalité structure les alliances inconscientes. Le narcissisme négatif (Bonnet, 2013) est un mécanisme de défense inconsciente. Cette explication n'est pourtant pas suffisante. Il faut comprendre la transformation des processus de la psyché dans un espace de nature hodologique, en première approximation appelé espace subjectif<sup>8</sup>. Or, si l'inconscient ignore le non, il ignore aussi le subjectif et l'objectif. L'emprise est celle d'un contenu non contradictoire, ignoré du sujet, mais qu'il peut découvrir et faire accéder à la

---

8. Duquel K. Lewin extrait le concept de champ de force

connaissance par le moyen d'une analyse sur longue durée, d'un travail réflexif, ou du *dialogue psychanalytique*<sup>9</sup> (Amado Lévy-Valensi, 1962). L'inconscient est le seul espace dans lequel le principe de non contradiction puisse se concevoir. Le non n'est qu'un substitut cognitif exprimant une emprise pulsionnelle, qui elle trouve sa source dans l'inconscient, identifiée cognitivement par les concepts du refoulement, de la dénégation et du déni notamment. En fait, le refoulement et d'une façon générale les mécanismes de défenses inconscientes, permettent d'identifier l'espace **énantiologique des conjonctions d'opposés** et des contradictions, qui serait selon notre hypothèse l'espace de la transformation entre les processus primaires et les processus secondaires de la psyché. Leur ancrage est celui des processus archaïques. Aussi, si cette hypothèse se valide, il est concevable de soutenir que l'ambivalence est l'invariant de transformation au point d'inflexion énantiodromique de tous les phénomènes à l'œuvre dans la psyché, pour une application dans notre recherche faisant l'objet de cet article relatif aux comportements humains face aux risques. Pour que le comportement soit invariant, il suffit que les variables déterminantes celui-ci, consécutivement l'exposition au risque ou l'incertitude, évoluent dans le même sens, ce qui pose cet invariant comme structure dans l'institution. Le hasard n'est qu'une pseudo-cause qui permet d'éviter ex ante de problématiser le comportement, et quand bien même il y aurait une cause avérée ex-post, elle sera niée (cf. 3<sup>ème</sup> partie), y compris à l'aune des antécédents qui explicitent sa survenance, y compris pour des occurrences apparemment aléatoires comme le montre la survenance de la crise en 2008 à l'origine des difficultés des producteurs au sein du consortium des coopératives agricoles.

En référence à la théorie des catastrophes (Thom, 1977, 1990) que nous mobilisons par ailleurs en périphérie du noyau dur théorique (cf. 3<sup>ème</sup> partie), cet espace que nous identifions nous apparaît être le lieu du point

---

9. Si le transfert est induit par la posture de l'analyste, les deux inconscients de l'analyste et de l'analysé sont liés par une relation énantologique qui projette le déroulement de l'analyse

d'inflexion énantiodromique où les processus de la transformation bifurquent, consécutivement potentialisent et activent les processus de la transformation dans le raccordement des contradictions autonomes, mais en fait interdépendantes par le seul fait de leur genèse conservant l'information. Pour un système de transformations quel qu'il soit, les informations convergentes sont isomorphes l'une de l'autre, ce qui forge les structures invariantes de l'organisation d'une totalité. Les informations dites spécifiques le sont également avec les informations recelant les mêmes propriétés. Dans les structures de la psyché, c'est cette isomorphie qui permet au transfert de se réaliser. Une totalité est une composition de sous structures (morphismes et schèmes) constitués par leur structure respectivement isomorphe, formant une totalité qui lui confère son invariance et sa spécificité. L'invariance tisse les convergences et la spécificité tisse la différenciation.

## Cadre de référence de la recherche

Dans cette section, nous présentons d'abord le cadre de recherche théorique et méthodologique de la recherche. La théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995) et l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004) constituent le noyau central du cadre théorique. Puis en périphérie, nous posons un cadre de médiations théoriques (Chazal, 2004) permettant d'étayer l'approche clinique de la recherche. Dans ce cadre périphérique, nous mobilisons des conceptualisations et des outils d'observation clinique, constitutif du cadre conceptuel d'ensemble, dont nous avons dégagé la spécification énantologique en 1<sup>ère</sup> partie.

## Corpus du noyau théorique central

Nos recherches s'inscrivent dans le cadre épistémologique de la recherche-intervention à l'ISEOR : le constructivisme générique et l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 1995, 2004). Ce cadre propose un démarche épistémologique et méthodologique intégrée (Savall et Zardet, 2004 : 22). Le cadre intègre, au travers des conceptualisations, les aspects épistémiques et une praxis. Il permet d'articuler aspects descriptifs (processus) et

normatifs (méthode) de la recherche. Cette intégration est réalisée par l'articulation de trois principes fondamentaux (encadré n° 1), visant l'extraction de connaissances génériques actionnables pour le management et la conduite du changement au sein des organisations, dont l'une des perspectives ouvertes est de permettre l'évaluation qualitative, quantitative et financière de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement des organisations et de leur management. En pratique, la démarche promulgue un cadre qui est celui de la qualité intégrale (Savall et Zardet, 1995). Elle permet d'évaluer les coûts et les performances cachés et de mettre en œuvre des plans d'actions pour les convertir en valeur ajoutée. L'une des applications qui intéresse les entreprises est le développement de la performance socio-économique et consécutivement de la compétitivité.

Les encadrés 1 et 2 présentent les conceptualisations constitutives du corpus épistémique et théorique fondamental de la recherche. L'encadré 1 présente le corpus de l'approche épistémologique. Le corpus de l'approche spatiale est présenté à l'encadré 2. La mise en perspective du cadre des médiations théoriques est présentée dans une sous-section consécutive. En effet, notre recherche explore particulièrement la dimension clinique de la recherche-intervention, dans sa théorisation et sa praxis ancrées dans le cadre du constructivisme générique. Elle mobilise en périphérie du noyau dur épistémologique et théorique des conceptualisations théoriques et méthodologiques visant à la mise en œuvre des processus d'exploration d'intention scientifique, selon une perspective clinique transdisciplinaire (Bonnet, 2017). La recherche propose à ce titre un éclairage analytique.

#### *Encadré 1*

#### **Principes fondamentaux de l'épistémologie de Savall et Zardet (2004)**

##### **Principe de la contingence générique**

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

##### **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, 1995 : 499 ; 2004 : 221).

##### **Principe de l'intersubjectivité contradictoire**

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur 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.



La notion d'hodologie a été introduite par Lewin (1917 : 440-447). 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). À 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). Selon G. A. Tiberghien et J.M. Besse (2004), le terme « hodologie » a été découvert dans les écrits de John Brinckerhoff Jackson (2003). Les travaux de Bollnow (1976) auxquels notre recherche se réfère également s'inscrivent dans le sillage de cet auteur reconnu comme le fondateur d'un courant de réflexion théorique sur le paysage. Bollnow indique que cette perspective a été amorcée par Heidegger, Binswanger, Strauss, Bachelard (Bonicco-Donato, 2014), qu'il fait aussi remonter à Aristote, pour sortir d'une prise en compte réductrice de l'espace et que l'espace doit avoir la même importance que le temps comme l'ont montré les travaux de Bergson (2007, 2009). Mais, souligne Bollnow (2011), l'espace ne doit pas être réduit à sa dimension subjective. L'espace et sa représentation ne sont pas séparables. Nos recherches montrent à cet égard que le comportement dans l'espace caractérise une mobilité et une agilité des structures mentales. L'attachement à l'espace apparaît comme un facteur de contingence. L'espace est le lieu dans lequel on se fixe, mais duquel il faut également s'arracher pour se décentrer.

Dans l'environnement subjectif, cet espace « représente la voie optimale d'exécution d'un type de comportement particulier et possède les indices caractéristiques qui en règlent l'exécution effective » (Thinès et Lempereur, 1975). Cet environnement comprend et n'est pas dissociable de ses éléments et caractéristiques objectives. L'espace hodologique est l'espace des vecteurs, des lignes de forces (Sartre, 1995 : 38 ; Sartre, 1986 : 222 ; Sartre, 1976 : 347<sup>10 11</sup>) qui font sens et qui organise la conduite de l'individu selon leur attraction ou leur répulsivité. Dans notre recherche, ces vecteurs et lignes de forces sont définis par des invariants, dont il s'agit d'observer les conjonctions constantes et les transformations. Le concept de l'espace hodologique, redéfinit comme « univers hodologique » (Bonnet, 2007, 2014) permet de considérer dans une même unité l'espace interne et externe et de procéder à des transformations d'espaces dans le champ de la transformation des structures mentales au sein d'une organisation. Ce sont en effet ces transformations qui permettent d'obtenir un changement. Il caractérise la dimension spatiale de l'existence humaine dans notre recherche. --

### À propos des médiations théoriques (Chazal, 2004)

Les transformations ne sont pas palpables. Il faut attendre la prise de forme pour observer

les transitions d'états et de configurations. Ce qui est inconcevable pour piloter la transformation, ou autrement dit dans le langage courant, conduire le changement. La posture de base est d'être en projection, sur les

10. Sartre J.P. (1976 [1943]) a également fait référence à cette notion. Pour Sartre, une connaissance pure serait une connaissance sans point de vue, donc une connaissance située par principe hors du monde... La connaissance ne peut être que surgissement engagé dans un point de vue déterminé que l'on est (Ibid., 347) - Cf. également en bibliographie : Sartre J.P. (1976 [1943]) ; Sartre J.P. (1995 [1938]).

11. Selon G. A. Tiberghien et J.M. Besse (2004), le terme « hodologie » a été découvert dans les écrits de John Brinckerhoff Jackson (2003). Cf. : Brisson, J.L. & Al. (2004) (coll.), Cheminement. Les carnets du paysage, n° 11. Le texte de J.M. Besse (2004 : 26-33) : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00113334/document>, souligne cependant que la notion d'hodologie a été introduite par Kurt Lewin (1917 : 440-447) et reprise dans différentes éditions : 1936, 1947) > Cette notion est largement développée par Pierre Kaufmann (2002[1968]) : [https://books.google.fr/books?id=u0Vuatxnc18C&pg=PA351&pg=PA351&dq=Lewin,+espace+hodologique&source=bl&ots=CrrTA\\_ZDgZ&sig=FdNNOWDFZlhZ6zwnKqFD\\_eeNif0&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewiDg7OjitbdAhVMPfAKHfwcA4oQ6AEwB3oECAAQAQ#v=onepage&q=Lewin%2C%20espace%20hodologique&f=false](https://books.google.fr/books?id=u0Vuatxnc18C&pg=PA351&pg=PA351&dq=Lewin,+espace+hodologique&source=bl&ots=CrrTA_ZDgZ&sig=FdNNOWDFZlhZ6zwnKqFD_eeNif0&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewiDg7OjitbdAhVMPfAKHfwcA4oQ6AEwB3oECAAQAQ#v=onepage&q=Lewin%2C%20espace%20hodologique&f=false)

bonnes conjectures (hypothèses pour le chercheur), d'anticiper les transductions<sup>12</sup>. La clé est de trouver l'invariant de transformation. Ce sont ces invariants qui nous intéressent pour modéliser la fonction de pilotage de la transformation. Cette recherche est permise par les médiations théoriques (Chazal, 2004). La phase inductive de la recherche permet d'identifier les propositions d'invariants au niveau d'échelle correct de traitement de la problématique. Dans la démarche clinique que nous expérimentons, les médiations théoriques qui structurent la périphérie du noyau théorique, viennent soutenir la démarche abductive, en passant donc par la boucle déductive. Ensuite, nous pouvons valider la référence aux travaux d'auteurs les plus pertinents pour finaliser notre recherche, point par point.

Un processus de transformation apparaît globalement à la perception. La modélisation de la prise de forme dans la représentation pose un problème, car elle n'est que la représentation d'un état ou d'une configuration. Toutefois, cette observation permet d'observer des correspondances simples, dites intramorphiques<sup>13</sup>. C'est le registre dans lequel se trouve généralement tout observateur, donc le chercheur notamment en observation participante. Dans la phase inductive, cette observation permet d'établir les propositions empiriques d'invariants, qui généralement ne concernent que les formes. C'est à partir de là qu'interviennent les médiations théoriques. Il s'agit ensuite d'observer l'impact des opérations qui transforment. Pour des raisons pratiques, l'observation est limitée à l'analyse des relations entre les invariants empiriques, lesquels modélisent dans notre recherche le cadre de référence de la stratégie de transformations<sup>14</sup>. Cette observation participe à leur validation. La validation des invariants empiriques valident les correspondances inter-morphiques (correspondances

entre les relations). Ce niveau peut être suffisant dans la plupart des cas. C'est en quelque sorte le niveau systémique. La situation que nous avons rencontrée au sein du consortium des coopératives, lorsqu'il est apparu qu'il fallait envisager une transformation profonde des structures mentales du fonctionnement et du management de l'organisation, a été d'observer des transformations majorantes, qui concernent des transformations transmorphiques. Ce sont ces transformations qui engendrent une métamorphose. Jusqu'au niveau inter-morphique, il suffit de comprendre ce qui se passe. Au stade trans-morphique, il faut expliciter et tester des hypothèses et des conjectures. C'est là que les médiations théoriques sont nécessaires. On ne peut pas faire sans. **À ce stade, les contenus transformés sont les morphismes eux-mêmes.** On est dans une situation assez comparable à celle des chercheurs en astronomie ou en physique nucléaire. C'est l'expérience qui permet de valider les hypothèses. Les hypothèses sont validées lorsque l'on obtient le résultat attendu ou du moins jugé comme satisfaisant. On ne peut plus se contenter d'observer et d'expliquer. Il faut que le chercheur intervienne sur l'objet de recherche. C'est la base de l'approche transformative en recherche-intervention.

## L'ambivalence est constitutive de l'exposition au risque

Cette section met en perspective la problématique du déterminisme de l'aléa moral étendue dans l'économie, consécutive de conjonctions transitives inhérentes, d'essence énantologique, entre les événements aux différents niveaux d'échelle des structures.

Dans le contexte de la crise économique depuis 2008 et de la réplique de 2011, il y a lieu d'élargir notre propos dans le champ macro-économique et dans le champ politique.

12. *Transduction : Relatif aux opérations de prise de Forme, articulant les différents ordres de réalités qui concourent à la transformation (Simondon, 2005).*

13. *Par exemple mise en correspondance des relations de causes à effet au stade de la perception et des correspondances intermorphiques au stade de l'abstraction réfléchissante. Or le pilotage de la transformation requiert une compréhension des processus transmorphiques, à savoir la capacité d'établir des relations généralisantes entre les variations à l'œuvre entre les vecteurs potentialisés et activés dans un champ de transformations, comprenant la compréhension du travail des mécanismes psychiques conscients et inconscients. À défaut, on peut se référer à la connaissance normative valide...*

14. *Dans le cadre d'une recherche en cours, qui a pour objet la refonte de la gouvernance d'un réseau hybride d'intelligence regroupant les acteurs territoriaux de la politique du tourisme en France, nous testons la modélisation d'invariants de la psyché.*

L'aléa moral<sup>15</sup> est à l'origine de la crise économique et financière mondiale que nous connaissons depuis 2008 (de Larosière, 2011)<sup>16</sup>. J. de Larosière a raison de souligner le caractère énigmatique de cette expression et de la projeter dans une perspective économique **plus générale relative aux comportements institutionnels**. Les institutions financières obtiennent en effet du pouvoir politique la couverture du risque économique et financier, tant pour la dette privée que pour la dette publique, y compris par des moyens institutionnels déviants. S'agissant d'un construit, il ne doit rien au hasard. Autrement dit, le profit des entreprises est largement constitué par des coûts cachés externalisés, dont les coûts sociaux, la fraude et l'évasion fiscales, ainsi que les corrélats, la *shadow banking*<sup>17</sup> notamment (marchés financiers spéculatifs).

En Europe, l'indépendance financière de la Banque Centrale Européenne (BCE) lui permet d'ailleurs d'agir en dehors de tout contrôle politique des nations pour injecter de la monnaie, avec des taux d'intérêt faibles et désormais quasi nuls, destinée à soutenir les banques et les grandes institutions financières qui œuvrent pour récupérer les pertes financières spéculatives consécutives à l'éclatement des bulles spéculatives, immobilières, financières... au titre de la consolidation des hauts de bilan qui dissimulent toujours la vérité concernant la situation financière réelle. Le procédé dissimule aussi l'entrée en déflation de l'économie, mais il se peut que la situation économique soit si dégradée et son redressement impossible, que le procédé ait été choisi comme mode de régulation des politiques d'austérité, nécessitant de consolider<sup>18</sup> une politique de désinflation compétitive puisqu'il n'est plus possible de dévaluer la monnaie<sup>19</sup>. La monnaie injectée dans le système financier reste essentiellement recyclée dans la spéculation, par le moyen des technologies

financières et fiscales. Le refinancement des pertes est en fait assuré par l'économie réelle, qui se trouve ainsi sevrée des financements dont le système productif a besoin, et qui à ce titre est largement moins risqué que la spéculation financière. Consécutivement, les politiques keynésiennes de relance ne peuvent plus fonctionner. Dans le même temps, les États ne prennent pas les mesures nécessaires au maintien de la concurrence loyale, libre et non faussée, et pour cause, il s'agit d'un concept qui n'a aucun fondement dans la réalité économique, puisque désormais, les entreprises, notamment les grandes, sont en compétition mondialisée et plus puissante que les nations. Mais, il est difficile de penser que les décideurs économiques et politiques soient ignorants. L'économie se régule en fait dans le cadre d'un vaste contrat dénégatif et idéologique.

Globalement, c'est le financement de l'économie qui est en train de s'effondrer si le pouvoir politique est sensible aux difficultés des institutions financières, au titre de la protection de l'épargne des déposants (de Larosière, 2011). Mais, comme J. de Larosière envisage de couvrir le risque par l'assurance, outre le renforcement des réglementations et des contrôles, c'est toujours tout gain pour le système financier spéculatif. L'analyse et la gestion des risques s'est elle-même dégradée et est erronée souligne-t-il encore. Le système financier mondial est entièrement consacré à la défense de sa propre performance économique d'ordre financière, dont la sauvegarde nécessite des taux d'intérêts rémunérateurs pour les rentiers et les spéculateurs... qui ne supportent pas le risque, et nous ajoutons *dont les revenus ne sont nullement proportionnés à l'utilité sociale de leur travail* (Savall, 2012 :49).

Comme nous l'avons envisagé au titre de l'application de dispositifs de la Politique Agri-

15. À propos de l'aléa moral (Consulté le 21 Mai 2016) :

<http://formation-bts-assurances.esassurance.com/linkeo/blog/index.php/articles/l-alea-moral-en-economie/>

16. De Larosière J. (2011), *La finance mondiale et les facilités de l'aléa moral*, Libération, consulté le 21 Mai 2016 :

[http://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral\\_751076](http://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral_751076)

17. *Dont les montants représentent l'équivalent du PIB mondial.*

18. *On peut dire de poursuivre, car ces politiques étaient déjà la règle entre les nations européennes avant la création de la monnaie commune, l'Euro.*

19. *La dévaluation reste effective, mais elle est désormais cachée.*

cole Commune (PAC), cette situation relative aux politiques financières institutionnelles montre aussi, corrélativement, que le risque en incertitude de Knight (1921) pourrait être pris en compte, car il n'est pas nécessaire de connaître les occurrences de risques pour gérer celui-ci, mais qu'il suffit de connaître les conditions auxquelles un type de risque est subordonné pour prendre les bonnes décisions. En l'ignorant, et à ne jamais pouvoir le prendre, les acteurs génèrent sur longue période la conjoncture du risque économique, et s'exposent ainsi à la gestion coûteuse des

effets boomerang de la conjoncture. Aussi, au travers de cette seconde situation, cette communication montre que l'ambivalence est constitutive de l'exposition au risque... Notre hypothèse converge avec le concept de l'ambiguïté constructive des institutions proposé par J. de Larosière (2011). Et ses conséquences financières prévisibles (encadré n° 3), la catastrophe. Par conséquent, cette conception de l'incertitude de Knight qui voudrait que le risque financier ne soit pas prévisible, c'est du « pipeau ».

### Encadré 3

#### Le cadre réglementaire tel qu'envisagé par la théorie d'Arrow a conduit à la diffusion de l'aléa moral (extrait)

« Il faut aussi **que les établissements se préparent à une faillite éventuelle** si celle-ci s'avérait inévitable, au cas où les mesures préventives auraient échoué. L'idée est de forcer les groupes bancaires à s'organiser, en régime de croisière, pour faire face à des problèmes possibles de solvabilité. On pense à imposer des plans de liquidation ou de cession d'actifs identifiés à l'avance, au besoin par une filialisation des activités. On envisage aussi, en cas de liquidation, d'exiger des créanciers privés (porteurs d'obligations émises par les banques - et jusqu'ici épargnés grâce aux aides publiques) qu'ils participent aux renflouements en convertissant leurs crédits en capital. De même devra-t-on, dans un avenir plus lointain, revenir à des mécanismes de garantie limitée des dépôts. Ainsi, les pouvoirs publics auraient en grande partie transféré la charge du traitement des crises sur les actionnaires et les créanciers privés, ce qui réduirait, par définition, l'aléa moral. [...] ».

Source : De Larosière J. (2011), *La finance mondiale et les facilités de l'aléa moral*, *Libération en ligne*, [https://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral\\_751076](https://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral_751076), consulté le 21 Mai 2016.

S'appuyant sur les travaux de Germán Bernácer expliquant l'origine chronique des crises économiques et financières, H. Savall (2012) indique que la solution serait de mener des politiques visant à réduire drastiquement les possibilités de la spéculation financière, y compris sur les matières premières (Savall, 2012 : 3). Les politiques mises en œuvre n'en prennent pas le chemin. Comment dire que les hauts responsables ne voient pas le danger ? Tous les espoirs se portent dans le développement de l'économie numérique. Les acteurs se défontent au moyen de leurs illusions. Encore faudrait-il que les technologies numériques fassent la preuve qu'elles contribuent bien à l'augmentation de la productivité du travail. On voit plutôt naître une bulle de création de valeur spéculative, permise

par le grand dynamisme de l'innovation technologique. Certes, la productivité du travail humain augmente si on supprime le travail humain. Mais les coûts et les performances cachées augmentent prodigieusement, tant pour l'entreprise (Saint-Léger, 2004, 2005, 2009, 2011) que pour la société (dérégulation et impact de l'ubérisation de l'économie). Sur la seule variable de la gestion du temps dans les entreprises, les coûts cachés atteignent des montants astronomiques de 67 K€ par personne et par an dans les environnements de travail numérisés. Il s'agit là d'éléments économiques qui n'entrent pas dans la comptabilité des institutions, ni privées, ni publiques. Par conséquent, les comptabilités fournissent des résultats faux sur la réalité économique des entreprises et de l'économie publique.

L'aléa moral fonctionne comme une sorte d'assurance tous risques dont le mécanisme pervers est parfaitement introjecté, certes individuellement, mais collectivement par le jeu des alliances inconscientes. Ce jeu les institutionnalise. Kaës (2000 : 27) indique qu'il s'agit de constructions collectives qui les articulent aux mécanismes cognitifs, via les représentations. Cette introjection est néanmoins paradoxale. Pour que l'aléa moral s'institutionnalise, il faut qu'il soit projeté. Kaës (2000 : 27) rappelle que la projection est l'opération qui rejette à l'extérieur de soi ce qui est introjecté et le localise dans l'autre, une personne ou une chose. Ce qui est expulsé est retrouvé ainsi dans le monde, écrit-il. Ce qui est projeté correspond à des contenus intolérables qui sont rappelés aux sujets par les injonctions – l'alliance inconsciente est toujours isomorphe du désir de l'autre, à l'insu du sujet, c'est-à-dire que chacun a en définitive le même désir, ce qui permet à l'alliance de fonctionner et au contrat dénégatif de se constituer – **en l'espèce relative aux engagements financiers** qu'il a pris et dont il devrait assumer la responsabilité. En définitive, l'aléa moral inscrit dans l'économie une forme d'irresponsabilité sociale relative à tout acte soumis au jugement de la conscience ; et tant que son procédé fonctionne, le sujet y trouve une satisfaction. Cela fonctionne d'autant mieux, que le sujet est créatif et travaille, là encore collectivement, à inventer ou négocier des solutions pour toujours différer l'acquiescement de son obligation, jusqu'à ce que cela lui devienne impossible. Kaës (2000 : 31) rappelle évidemment que ce clivage correspond à une découpe inconsciente qui distingue ce qui relève du principe de plaisir, conservé pour soi, et ce qui relève du principe de déplaisir qui est expulsé. En définitive, ce sont les investissements substitutifs de la psyché, agissant comme mécanismes de défense, qui régissent le monde économique et financier. Le clivage institutionnel est alors soutenu et ancré dans les idéologies, qui ne sont elles-mêmes, ainsi que leurs structures sociales, que des représentations collectives de ce clivage. Le clivage institutionnel des politiques caractérise le clivage des groupes sociaux, en fonction de leurs intérêts, autour des objets mortifères, contre lesquels il faut se défendre pour préserver ses intérêts. Ce qui est toujours à l'œuvre, contre toute attente, est le travail du négatif... et ce qu'il engendre, le conflit et la violence.

## Conclusion

Mélanie Klein (1978) a montré que l'ambivalence est constitutive de *l'objet total*, car celui-ci conserve le clivage né dès le stade infantile de la prise de conscience du rapport opposé entre le bon et le mauvais, entre la présence et l'absence... C'est à ce stade que s'initialise le noyau psychotique de la personnalité que chaque sujet conserve sa vie durant, qui va se manifester y compris dans les situations les plus courantes. Bion (1967) a montré à cet égard que l'objet du dépôt de la projection devient un signifiant pour le sujet. L'objet devient le dépôt du clivage dans lequel le sujet se reconnaît et construit sa pensée. Seuls les signifiés supportables sont ré-introjectés par le sujet. L'institution construit un mécanisme transsubjectif qui généralise l'effet pervers du procédé. L'expulsion va aussi concerner les contenus de la pensée (Bion, 1967) sur la base desquels se construit le conflit.

Notre recherche au sein du consortium des coopératives identifie la transitivité du contexte. Celle-ci est définie comme une propriété des relations dans un milieu humain. C'est une propriété qui permet aux accommodations de se réaliser, ce qui ne signifie pas nécessairement que les adaptations adéquates se réalisent quant à elles. Dans le contexte du consortium coopératif, nous observons plutôt une accommodation en résistance paradoxale. Cette résistance oppose les investissements narcissiques des acteurs. Elle est d'autant plus élevée que le niveau d'intensité et la densité transitive est élevée, ce qui serait une bonne chose dans un contexte d'interactivité positive, créative. Mais au sein du consortium coopératif, l'investissement narcissique cristallise les clivages, sous le couvert des arguments de la différenciation. Il cristallise aussi les relations d'attachement au sein des coopératives concurrentes, au travers des convergences de la transmission psychique, de sorte que se structure le tissu institutionnel.

Et de ce que cela implique. Les stratégies des organisations ne sont pas que des modes d'expansion. Elles sont aussi des modes de défense. Notre préconisation managériale à ce titre est de piloter les projets de transformation au sein des organisations dans le cadre d'une approche socio-économique, pour deux raisons :

• D'une part, il s'agit d'irriguer le fonctionnement des organisations et de l'économie de principes et de valeurs plus harmonieuses entre l'économique et le social, tissant une approche liant la qualité et l'efficacité via des dispositifs de gouvernance et de management intégrant y compris les facteurs de contingence. Ce sont ces facteurs qui structurent en définitive les singularités des organisations. Cette perspective comporte de traiter les dysfonctionnements et ses corrélats, les coûts-performances cachés, aux différents niveaux d'échelle des structures. C'est le chaînage de ce traitement qui rendra l'économie plus performante et compétitive. Le creuset de la création de valeur est endogène à la gouvernance, au management et au fonctionnement des organisations.

• D'autre part, le traitement de l'harmonie managériale impose d'installer une infrastructure de pilotage des transformations basée sur une approche clinique permettant de proposer des traitements ancrés.

Concernant les stratégies, l'épistémologie de l'exposition au risque en détermine l'incertitude, dite incertitude de Knight des points de vue économique et gestionnaire. En nous référant à l'aléa moral à l'échelle des politiques d'entreprises et des politiques publiques, nous montrons que celui-ci se condense au niveau institutionnel. Chacun œuvrant pour son propre compte *l'objectalise* pour le compte d'autrui, comme si ce qui est bon pour lui est forcément bon pour les autres. Les idéologies et les théories y compris scientifiques contribuent à cet égard à construire les relations objectales détachant les connaissances et les savoirs du sujet. C'est bon en quelque sorte s'il en est fait bon usage.

Notre article montre que l'ambivalence est constitutive de cet usage qui en est fait lorsqu'il se condense dans les structures. Il s'agit là d'une régression à l'identification narcissique des sujets de la structure. Mais, c'est aussi le signe d'une identification hystérique (Ciccone, 2012 : 19) dans la mesure où elle se nourrit des propriétés objectales (de l'objet) ré-introjectées par tous les sujets du groupe ou de l'institution. Lorsque les relations au sein d'un groupe sont sous l'emprise du narcissisme négatif (Bonnet, 2013), les mécanismes de défense se nourrissent réciproquement de ce qui perçu de

l'autre sera finalement refusé, car clivé en soi, de sorte que le clivage empêche l'élaboration de toutes stratégies collectives pertinentes en regard de la problématique à traiter. Au fil des années, les coopératives ont évolué en impasse concurrentielle, tandis qu'elles disposent d'excellents atouts pour opérer les manœuvres stratégiques adaptées. L'ambivalence est bien constitutive de l'exposition au risque.

Il y a tant de points de vue et de foisonnements, en termes de méthodes de conduite du changement, de clinique de l'activité, de clinique du management, de management clinique..., qu'un de plus qui ne serait encore rien d'autre qu'une alternative, contribuerait à diviser encore plus... Pour notre part, et au titre des préconisations managériales, nous proposons une clinique de l'intervention laissant le soin aux dirigeants et aux managers d'inventer le management de leurs organisations, en associant étroitement les collaborateurs, plutôt que d'y coller un modèle hétéronome où « prêt à l'emploi », dont ils ne sont pas les constructeurs. Cela impose aussi de combattre les idées fausses. Dans l'approche socio-économique chez Savall et Zardet, les dispositifs ne fournissent pas de modèles « prêts à l'emploi », mais contribuent à mettre en œuvre une approche clinique permettant aux acteurs de réaliser le travail permanent nécessaire au maintien en bonne santé économique et sociale (Savall H. et Fièrè D., 2014) dans le respect des singularités.

## Références bibliographiques

Abel, C. (1884). Über den Gegensinn der Urworte. Reprinted, In *Sprachwissenschaftliche Abhandlungen*, pp. 313-367. Leipzig : Wilhelm Friedrich, 1885.

Amado Lévy-Valensi, É. (1962). *Le dialogue psychanalytique*. PUF, 223 p.

Arrivé, M. (1985). Quelques notes sur le statut du métalangage chez Jacques Lacan, *DRLAV*, n° 32, pp. 1-19.

Arrivé, M. (1986). *Linguistique et psychanalyse/Freud, Saussure, Hjelmslev, Lacan et les autres*, Méridiens-Klincksieck, 180 p.

Arrivé, M. (2010). *De la grammaire à l'inconscient : Dans les traces de Damourrette et Pichon*, Éd. Lambert-Lucas, 312 p.

Barthes, R. (1982[1970]). L'esprit de la lettre, in *L'Obvie et l'obtus*, Paris, Seuil.

Barthes, R. (1980[1971]). *Une idée de Recherche*, Éd. du Seuil, 196 p.

Besse, J.M., (2004) Quatre notes conjointes sur l'introduction de l'odologie dans la pensée contemporaine, *In*

Brisson, J.L., Armengaud, M., Besse, J.L., Brunon, H., (Coll.) (2004). *Cheminevements. Les carnets du paysage*, n° 11, Actes Sud, 236 p.

Bion, W.R. (1983[1967]). *Réflexion faite*, Traduction par F. Robert, PUF, 192 p.

Bollnow, O.F. (1976[1963]). *Mensch und Raum*, Stuttgart : Kohlhammer, Paperback, 3<sup>ème</sup> éd., 310 p., pp. 30-37.

Bollnow, O.F. (2011). *Human space*, Paperback, Hyphen Press, 320 p.

Bonicco-Donato, C. (2014). De la philosophie morale humaine à l'éthique du *care* : un billet aller-retour, *Cahiers philosophiques*, n° 136, 16 pages.

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

Bonnet, D. (2012). Evaluation of the risk in the register of the order symbolic system: The phylogenetic diagram of evaluation of the strategy in the organization, *Journal of Social Management*, Vol. 10, 1st Semester, pp. 21-41.

Bonnet, D. (2013). Emprise du narcissisme négatif et genèse d'une conjoncture de risque stratégique, *Xième Colloque Oriane, Originalité du risque dans l'industrie et les services*, 19 p.

Bonnet, D. (2014). Le réseau social comme espace d'individuation hodologique. Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux, *Revue Science de la Société*,

*Mille réseaux. Réticularité et société*, 91, 50- 61.

Bonnet, D. (2017). Énantologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaire, *Revue Année de la recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE - L'Harmattan, pp. 149-168.

Brinckerhoff Jackson, J. (2003). L'expérience du paysage, In *À la découverte du paysage vernaculaire [Discovering the Vernacular Landscape]*, (trad. X. Carrière ; préface de J.M. Besse et G. A. Tiberghien), Actes Sud/ENSP, Arles, 278 p., pp. 9-34.

Chazal, G. (2004). *Les médiations théoriques*, Champ Vallon, 261 p.

Ciccone, A. (2012). *La transmission psychique inconsciente*, Dunod, 249 p.

Deledalle, G. (1990). *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions de Boeck, 217 p.

Devoluy, M. (2009). Keynes, oui, mais tout Keynes, *Bulletin de l'Observatoire des Politiques Économiques en Europe*, n° 21, 6 p.

Fouillée, A. (2002[1893]). *L'évolution des idées-forces*, Adamant Media Corporation, 403 p.

Freud, S. (1915). La théorie de la libido et le narcissisme. In Freud S. (2012[1914]), *Pour introduire le narcissisme*, Petite Bibliothèque Payot, pp. 83-115.

Freud, S. (2012[1915]). *Pulsions et destin des pulsions*, Payot, 112 p.

Freud, S. (1981[1929]). *Malaise dans la civilisation*, PUF, p. 68.

Green, A. (2007[1983]). *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Les Éditions de Minuit, 317 p.

Green, A. (2011[1993]). *Le travail du négatif*, Les Éditions de Minuit, 409 p.

Grunberger, B. (1975). *Le narcissisme, essais de psychanalyse*, Petite Bibliothèque Payot, 348 p.

Henry, A. (2000). *La tentation de Proust*, PUF, 240 p.

Hochart, R. (2014). Rapport de mission sur le devenir de la production fruitière en France, *Conseil Économique, Social et Environnemental*, 70 p.

Jung, C.G. (2007). *La réalité de l'âme – 2. Manifestations de l'inconscient*, La Pochothèque, 1240 p.

Kaës, R. (2000[1976]). *L'appareil psychique groupal*, Dunod, 270 p.

Kaës, R. (2009). *Les alliances inconscientes*, Dunod, 248 p.

Kaufmann, P. (2002[1968]). *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences humaines*. Vrin, 384 p.

Keynes, J.M. (1942[1936]). *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Éditions numériques, Université du Québec à Chicoutimi

[http://classiques.uqac.ca/classiques/keynes\\_john\\_maynard/theorie\\_gen\\_emploi/theorie\\_emploi\\_monnaie\\_1.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/keynes_john_maynard/theorie_gen_emploi/theorie_emploi_monnaie_1.pdf)

Klein, M. (1978[1946]). *Envie et gratitude et autres essais*, coll. Tel, Gallimard, 230 p.

Knight, F. H. (2009[1921]). *Risk, Uncertainty, and Profit*, McClure J., Signalman Publishing, 260 p.  
Lewin, K. (1917a). Kriegslandschaft [Aspects de guerre], *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 12, pp. 440-447.

Lewin, K. (1917b). Die psychische Tätigkeit bei der Herrnhung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation [L'activité psychique dans la rétention d'une action et la loi fondamentale de l'association]. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill.

Larosière, (de) J. (2011). La finance mondiale et les facilités de l'aléa moral, *Libération* en ligne : [https://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral\\_751076](https://www.liberation.fr/futurs/2011/07/25/la-finance-mondiale-et-les-facilites-de-l-alea-moral_751076), consulté le 21 mai 2016.

Larue-Tondeur, J. (2009). *Ambivalence et énantiosémie*, Thèse de Doctorat en Sciences du Langage, sous la direction du Pr Michel Arrivé, Université Paris X, 352 p.

Larue-Tondeur, J. (2011). *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la pensée*. Éd. Lambert-Lucas, 340 p.

Proust, M. [1946-1947]. *A la recherche du temps perdu*, Édition numérisée, Gallimard, consultée le 20/05/2016  
<https://beq.ebooksgratuits.com/auteurs/Proust/proust.htm>

Saint-Léger, G., (2004). L'après-projet ERP : retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu, *Revue Système d'Information et de Management*, 9 (2), 77-107.

Saint-Léger, G. (2005). Quel processus de changement peut permettre une mise en œuvre efficace et efficiente d'un système d'information de type ERP dans les moyennes structures de production de biens et de services ? *Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, 438 p.

Saint-Léger, G. & Bonnet D., (2009). Impacts des dysfonctionnements d'usages avec les systèmes intégrés de type ERP/PGI, In Riccio P.M. et Bonnet D., *Management des technologies Organisationnelles*, n° 2, Presses des Mines, pp. 69-86.

Saint-Léger, G., Bonnet, D., Beeler, B. (2012). Le concept de SIOFHIS appliqué au cas des systèmes d'information intégrés, In Riccio P.M. et Bonnet D., *TIC et innovation organisationnelle*, Vol. n° 2, Presses des Mines, Collection Économie et Gestion, pp. 155-186.

Sartre, J.P. (1995[1938]), *Esquisse d'une théorie des émotions*, Le Livre de Poche, 123 p.

Sartre, J.P. (1986[1940]). *L'imaginaire. Psychologie phénoménologique de l'imagination*, Folio Essais Gallimard, 384 p.

Sartre, J.P. ((1976[1943]). *L'être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, Gallimard, 687 p.

Savall, H. (1989[1975]). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, préface de J. Delors, Paris : Economica, 1989.

Savall, H. & Zardet, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris : Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, préface de David Boje, Paris : Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Paris : Economica.

Savall, H. (2012). *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, un précurseur visionnaire*, Charlotte (USA) : Information Age Publishing Inc.

Savall, H. & Fièrè, D. (2014), Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique, *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, 5-6 (32), 354-370.

Simondon, G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, Millon, 571 p.

Smith, A. (1776). *Recherche sur la nature et les causes et de la richesse des nations*, Texte numérique intégral, UQAC, consulté le 21 Mai 2016 - [http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith\\_adam/smith\\_adam.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/smith_adam.html)

Thines, G. & Lempereur, A. (1975). *Dictionnaire général des sciences humaines*, Paris : Éditions universitaires, (17 X 25 cm), 1034 pages

Thom, R. (1977[1972]). *Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interédition, 351 p.

Thom, R. (1990). *Apologie du logos*, Hachette, 664 p.

#### **Daniel BONNET**

Consultant, Docteur en Sciences de Gestion, Habilité à Diriger des Recherches, il est chercheur associé à l'ISEOR et à MAGELLAN (Université Jean-Moulin, Lyon). Ses Recherches-Interventions portent sur la conduite du changement, la transformation et le pilotage des projets de transformation au sein des organisations.