

# DESSILLER LES STRUCTURES DOXIQUES DU LANGAGE ET DES DISCOURS DANS LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

**Daniel BONNET**  
ISEOR et Magellan,  
Iae Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

## RÉSUMÉ

La notion de structure doxique institue une relation harmonique entre différents ordres d'oppositions dégradées et objectalisées pour rendre possible les alliances et la vie sociale au sein des collectifs humains. Elle est une structure de défense inconsciente au sein des groupes et des institutions. Elle structure la normativité des énonciations caractéristiques de la pensée *in situ*. Elle engendre le codage symbolique et imaginaire du processus de construction cognitive des représentations et des images mentales. Elle fournit les images du réel, dissociées des réalités ainsi masquées, caractéristiques du et des leurre(s) (Bonnet D., 2019), au sens lacanien, de gravitation de la pensée dans le schème groupal de signification (Bonnet D., 2012). Le processus fournit les interprétations langagières et textuelles pour le sujet et imprime les comportements collectifs.

**Mots Clés** : Structure doxique – Transformation – Management – Énantiologie – Énantiosémie

## ABSTRACT

The notion of doxic structure establishes a harmonic relationship between different orders of degraded and objectified oppositions to make possible alliances and social life within human collectives. It is an unconscious defense structure within groups and institutions. It structures the normativity of the sayings characteristic of thought *in situ*. It generates the symbolic and imaginary coding of the process of cognitive construction of representations and mental images. It provides images of the real, dissociated from the realities thus masked, characteristic of and of the decoy (Bonnet D., 2019), in the Lacanian sense, of the gravitation of thought in the group diagram of meaning (Bonnet D., 2012). The process provides linguistic and textual interpretations for the subject and imprints collective behavior.

**Keywords** : Doxic structure – Transformation – Management – Enantiology - Enantiosemia

## RESUMEN

La noción de estructura tóxica establece una relación armónica entre diferentes órdenes de oposiciones degradadas y objetivadas para hacer posibles alianzas y vida social dentro de los colectivos humanos. Es una estructura de

defensa inconsciente dentro de grupos e instituciones. Estructura la normatividad de los dichos característicos del pensamiento in situ. Genera la codificación simbólica e imaginaria del proceso de construcción cognitiva de representaciones e imágenes mentales. Proporciona imágenes de lo real, disociado de las realidades así enmascaradas, características de y del señuelo (Bonnet D., 2019), en el sentido lacaniano, de la gravitación del pensamiento en el diagrama grupal de significado (Bonnet D., 2012). El proceso proporciona interpretaciones lingüísticas y textuales para el sujeto e imprime el comportamiento colectivo.

**Palabras clave :** Estructura tóxica – Transformación – Manejo – Enantiología – Enantiosemia

## INTRODUCTION

Les structures doxiques du langage et des discours confèrent une harmonie dans les relations humaines organisées autour de structures binaires. Ces structures sont articulées par des arguments de langage susceptibles de s'opposer. Au sein des organisations, ces structures permettent d'articuler les langages et les discours singuliers pour construire un discours normatif. Le discours n'est pas celui des sujets qui ont des idées singulières, mais celui que les sujets construisent dans leurs relations sociales à partir des idées étalonnées par les rapports intersubjectifs aux objets et aux systèmes répertoriés en classes caractéristiques des spécialisations du management. Les structures doxiques permettent aux sujets, les acteurs en sciences de gestion et en sciences économiques, particulièrement aux managers, de se rendre indifférents à l'existentialité de l'Être pour de concentrer sur l'essentialité de la mission. Elles impactent les constructions de la pensée et les modes de raisonnement. Logiques en apparences, ces constructions entretiennent un écart énantologique entre le sujet existentiel et le sujet épistémique du management. Si cet écart est clivant dans le rapport entre le subjectif et l'intersubjectif, alors les mécanismes de défenses inconscientes de type mature cèdent pour faire le lit des mécanismes de défenses inconscientes immatures. Les productions à l'œuvre sont celles du travail du négatif.

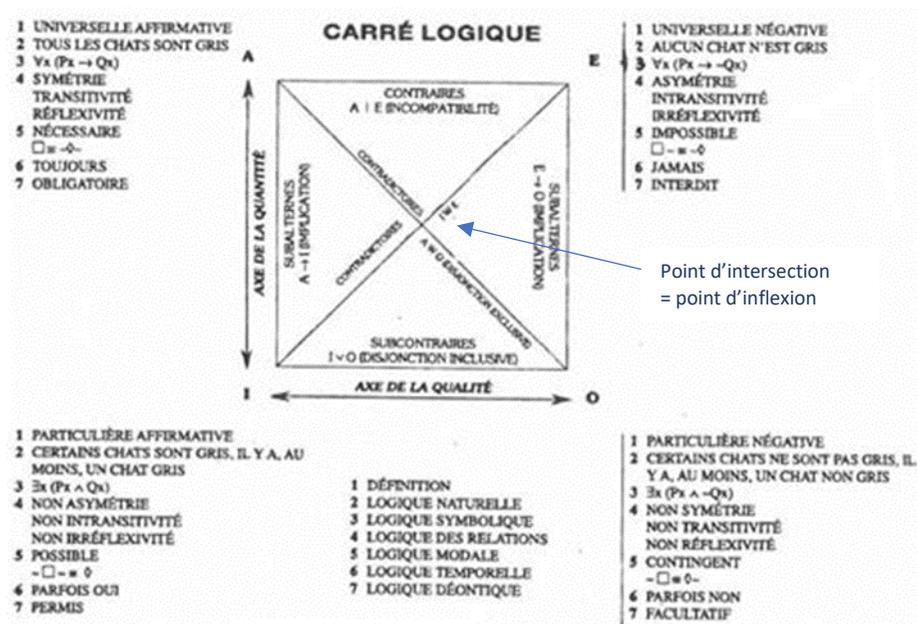
Cette communication contribue à dessiller l'impact des modes de raisonnement auxquels les acteurs ont couramment recours en situations de management. Elle a pour objet l'étude de l'impact des modes d'errance du raisonnement (problématique) qui assujettissent les pratiques de management. Cette errance recouvre trois modes d'inclusion erratique, la *doxa* (l'opinion, l'avis, la croyance, le jugement, l'attribution, le préjugé, les idées fausses...), le *logos* (discours, langage), le *cosmos* (représentation du monde). La *doxa* institue un système signifiant, caractéristique d'un système mental de représentations déterminé par les idéologies. Il est généralement apparenté aux structures doxiques. Le terme *doxa*, traduction latine du grec δόξα, trouve son origine dans le terme grec *dokein*, qui désigne, entre autres, le fait de se refléter dans quelque chose.

## LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE

La recherche s'inscrit dans l'approche énantologique et dans son dispositif de travail clinique, dénommé travail de l'énantiose (Bonnet D., 2014, 2017, 2019). Cette approche propose une analyse diagnostique des situations critiques en management à cette aune, par les acteurs eux-mêmes. Corrélativement, les acteurs élaborent les solutions de résolutions de problèmes généraux du management.

Le travail de l'énantiose contribue à déconstruire les structures du système signifiant doxique en éclairant pour le sujet ce qu'elles dévoilent. Le dispositif permet d'orienter le travail dans les écarts où se lient et délient les transformations opératoires, afin de les convertir. Les conversions portent sur les opérations. Celles-ci opèrent une translation convertissant leurs propriétés. La translation est une opération qui dans un contexte donné – celui d'une recherche-intervention au sein d'un consortium de coopératives agricoles - en l'espèce au point I ou O caractéristique(s) de l'axe des subcontraires (encadré n° 1), permet d'envisager le travail en intersubjectivité contradictoire au point d'inflexion (encadré n° 1, *infra*) opérant la conversion entre le champ des incompatibilités et le champ des compatibilités.

Encadré n° 1 : Le carré logique d'Aristote (*Source Google*<sup>1</sup>)



<sup>1</sup> Google : Carré logique d'Aristote > Réf. en bibliographie  
Compilation d'images et de leurs déclinaisons. Réf. en Annexe n° 02

L'hypothèse soutenue, déclinée en corps d'hypothèses, est que les managers devraient être formés aux modes de raisonnement logique ; la qualité et l'efficacité du management repose sur une substruction psychique et cognitive ; le mode de raisonnement logique est une substructure de la qualité et de l'efficacité du management, alternative aux substructures doxiques ; le mode de raisonnement logique ouvre les espaces de la contradiction loyale ; en situation d'intersubjectivité contradictoire et d'interactivité cognitive (Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004, 2005), Savall et Fièrè (2014), le mode de raisonnement logique ouvre les espaces du discours à l'aune du principe de la contingence générique (*Ibid.* ; encadré n° 2). Le cadre connexe au cadre épistémologique est celui de l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004).

**Encadré n° 2 : Cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 2004)**

**Principe de l'interactivité cognitive**

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

**Principe de l'intersubjectivité contradictoire**

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

**Principe de la contingence générique**

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

En périphérie du cadre épistémologique du constructivisme générique et de l'approche qualimétrique, la communication montre comment la transformation peut être envisagée dans le cadre du « carré logique d'Aristote » ou ses déclinaisons. Celui-ci ouvre les espaces de conversion dans les différentes lignes d'horizon dialectique de ce carré (encadré n° 1, *supra*)<sup>2</sup>. La clé d'entrée retenue est celle des subcontraires. Les subcontraires révèlent l'impact du négatif et l'impact du travail du négatif entre les acteurs sujet de leurs croyances, mais

---

<sup>2</sup> Le carré logique d'Aristote se limite à des oppositions binaires. Le carré logique hexagonal (cf. annexe n° 2) permet de traiter trois oppositions et plus. Toutefois, le carré logique classique (Apulée, Aristote) permet une investigation selon 10 catégories (substance, quantité, qualité, relation, lieu, temps, position, possession, action, passion). Aristote ne traite pas les propositions singulières (considérées comme particulières, ni indéfinies considérées comme universelles).

aussi sujet de l'inconscient. Les énoncés sont recueillis en situation d'énonciation<sup>3</sup> et traités par le chercheur lui-même. Ils sont traités dans le cadre du dispositif proposé par le cadre central, théorique et méthodologique, de l'Intervention Socio-Economique (*Ibid.*, Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004). Le terrain de recherche est un consortium de coopératives agricoles.

En périphérie du cadre de référence central, la recherche mobilise des conceptualisations de transformation d'invariants<sup>4</sup> (cadre des médiations théoriques, Chazal, 2004) qui orientent le travail de l'énantiose et la clinique de l'intervention.

Deux propositions opposées en qualité sont dites contraires si elles sont toutes deux universelles. Elles sont dites subcontraires s'il s'agit de propositions singulières ou particulières. C'est l'opposition à la fois en qualité (vrai/faux) et en quantité (universel/particulier) qui les rend contradictoires. On rencontre couramment en management des situations caractéristiques d'oppositions binaires (Aristote) où une proposition A est proposée comme vraie tandis qu'une proposition B opposée est proposée comme fausse. Or, elles peuvent être toutes deux fausses, tandis que les acteurs les ont considérées comme particulières (cf. Encadré n° 3 (*infra*) : extrait caractéristique d'une opposition paradoxale entre les acteurs). L'une ou l'autre, ou toutes, peuvent n'être vraies que par vraisemblance. Cette situation est généralement encapsulée dans la dimension contradictoire (cf. Acteur n° 3 contradictoire sur l'axe I > E. La vraisemblance peut être sujet de croyances, de présupposés, d'habitudes... ou consécutives des idées fausses, des idéologies qui les subsument. L'ensemble des modalités de raisonnement logique sont décrites dans le carré logique (Aristote) (encadré n° 1 et annexe 2)<sup>5</sup>.

La conversion des rapports ago-antagonistes entre les incompatibilités et les compatibilités (*infra*) peut être représentée dans le champ du calcul intégral par une fonction composée (cf. annexe 01 > encadré n° 9), attendu que la relation n'est valide que pour une fonction translatée d'un ensemble R-<sup>(6)</sup> vers un ensemble R+

Si certains raisonnements sont logiques en mode « abstraction » ou en mode « déductif », ils ne le sont pas nécessairement en mode « induction » à l'aune de réalités particulières (cf. le problème de l'induction). Un raisonnement en mode déductif peut se révéler « hors sol ». Ces situations sont généralement encapsulées dans la dimension « subcontraire » (paralogisme, faux dilemme, dénégation, déni...). Au particulier, des situations peuvent apparaître correctes, mais elles murent (mussent) un dilemme logique (classe des paradoxes) si la conclusion est fallacieuse. Le plus souvent, le subcontraire encapsule un mode de

---

<sup>3</sup> Le recueil fait l'objet d'une transcription manuscrite intégrale.

<sup>4</sup> Géométrie différentielle et psychanalyse notamment.

<sup>5</sup> Le carré logique peut être décliné selon diverses modalités (annexe n° 2). Parmi celles-ci, citons le carré sémiotique de Greimas.

<sup>6</sup> La limite propre au calcul intégral est celle de l'impossibilité de représenter des nombres transcendants négatifs (cf. nombres réels ; cas en l'espèce de nombre décimaux infinis ou d'intégrale non calculable), bien que ceux-ci puissent l'être en géométrie (vectorielle). Le calcul est ramené à des nombres algébriques rationnels.

raisonnement biaisé (biais cognitif, paradoxe cognitif de la classe des paracosmies). Ce type de paradoxe surgit fréquemment lorsque à propos d'un changement, la dynamique de l'espace n'est pas prise en compte dans le raisonnement. Le contraire quant à lui renvoie plus fréquemment au paradoxe logique (classe des paralogies). Il convient de souligner cependant que les paralogies informelles, énoncées en situation particulière, sont à rapprocher des paracosmies.

La communication est proposée en trois parties. La 1<sup>ère</sup> partie contextualise le discours doxique. La seconde partie contextualise le travail de l'énantiose. La 3<sup>ème</sup> partie discute les résultats de la recherche.

## **1 - CONTEXTUALISATION DU DISCOURS DOXIQUE AU SEIN DU CONSORTIUM DES COOPÉRATIVES AGRICOLES**

Le travail de l'énantiose (encadré n° 3) permet de montrer comment le discours doxique contextualise l'action stratégique au sein des organisations, en l'espèce au sein du consortium des coopératives agricoles. Il consolide une analyse stratégique dès lors que celle-ci s'inscrit dans une visée de type socio-économique. Pour des interventions dans les cadres économiques classiques et néo-classiques, et pour des acteurs soucieux de leur responsabilité sociale et sociétale comme c'est le cas dans le monde agricole contrairement à la *doxa*, il accompagne un changement de paradigme... si les acteurs veulent bien se soigner...

### **Encadré n° 3 : 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'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction chez Parménide, mais aussi paradoxalement chez Aristote). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, coupe, spécialise...), renvoyant à la *schize* (encadré n° 5). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... Son corrélat, l'énantiodromie peut être considéré comme une pathologie en management, car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires. À dessein, la tension adressée par le management génère de la résistance, voire de la souffrance. Dans l'ensemble de nos interventions, les situations les plus fréquentes que nous ayons rencontrées, sont des situations de résistance paradoxale. Plus l'inconscient est sollicité et actif, plus il génère un processus de dissociation de la conscience d'avec l'inconscient, qui est en fait la confrontation avec l'inconscient, lequel s'éploie par contagion

psychique, et avec elle, la violence et la psychose de masse. Le mode relationnel qui s'institue entre les gens impact la pensée et les échanges...

Soulignons préalablement les limites du discours de la rationalisation. La rationalisation dissimule « les motivations réelles de ses propres pensées, actions, sentiments, derrière des explications rassurantes ou complaisantes, mais erronées » (DSM IV<sup>7</sup>). La rationalisation est une justification tendancieuse recourant à la logique ou à la morale permettant au sujet de se cacher ses véritables motivations qui ne sont pas perçues par la conscience. La rationalisation, en tant que mécanisme inconscient et involontaire, est à distinguer de la falsification délibérée utilisée pour tromper, manipuler et tenter de dissimuler aux autres ses véritables intentions dont le sujet a pleinement conscience. La pratique courante du management est susceptible de conjuguer cette double articulation entre les mécanismes inconscients et les mécanismes de falsification des discours permettant d'aliéner les sujets, à savoir de les rendre étranger à eux-mêmes (*supra*).

Au sein du consortium des coopératives agricoles, le conflit concernant l'orientation stratégique - à savoir fusionner les coopératives pour restaurer la compétitivité ou pas du fait de la concurrence locale entre les coopératives elles-mêmes - a été tranché depuis le milieu des années 90 et c'est ce qui a re-motivé la demande d'étude d'opportunité et de faisabilité qui est confiée au chercheur en raison des lourdes pertes financières pour les producteurs consécutives à la crise économique de 2009 et la réplique de 2011 - mais les dirigeants n'y parviennent pas par eux-mêmes et cela permet d'entretenir la rivalité locale et la croyance que la concurrence locale plutôt que la coopération est opportune. La prégnance d'une structure doxique des discours apparaît au travers des biais cognitifs caractéristiques de la conflictualité des représentations. Toutefois, les acteurs maintiennent entre eux une satisfaction morbide à vouloir croire ou à continuer de croire que leurs discours décrivent une réalité, tandis que le débat lorsqu'il porte sur les controverses fait apparaître une conversion possible. L'attachement aux coopératives locales se focalise sur la défense des fonds de commerce et apparaît à ce titre comme un mécanisme de défense. La structure doxique des discours cantonne la recherche de solutions coopératives dans une structure binaire qui oppose les acteurs qui s'opposent sur ce qu'ils défendent. Le travail de l'époché a pour objet de déplacer le débat sur l'écart épochéologique en le polarisant. Au sein du consortium, il a permis d'identifier un mode de raisonnement biaisé de la classe des paracosmies, caractéristique d'une errance dans la position du cadre et donc d'une grille de lecture incompatible sur le plan socio-économique. Certes, il est diagnostiqué au cours du travail réalisé par les dirigeants des coopératives (présidents et directeurs) réunis régulièrement au sein du groupe de pilotage, mais il est transductif et son déploiement noue les alliances de défense dans le travail du négatif.

---

<sup>7</sup> DSM IV : Manuel de diagnostic des troubles mentaux en psychiatrie.

Le paradoxe n'est pas comme on aurait tendance à le croire ce qui est contre l'opinion (la *doxa*) et qui s'y opposerait. Il est inclus dans cette opinion au travers de sa structure doxique. La conflictualité produit le conflit d'ambivalence et corrélativement les choix s'enlisent dans des stratégies paradoxales (certes faire et surtout ne pas faire). Le travail de l'énantiose permet aux acteurs d'identifier aisément leurs difficultés, car ils s'expriment spontanément sur ce qu'ils devraient faire et ne font pas, en recherchant les causes et posent les prescriptions. L'ensemble des matériaux est consigné par le chercheur pour orienter le travail au fil des sessions, notamment figer les paliers de sorte que le travail progresse en transformation majorante des constructions mentales.

Concernant le dire, les énoncés fournis par les acteurs lors des interviews au cours de la phase d'analyse diagnostique portaient sur des observations particulières réifiées (encadré n° 4) et c'est là toute la portée de la méthodologie de traitement, Qualitative, Quantitative et Financière (QqFi) caractéristique de l'approche qualimétrique, proposé par l'Intervention Socio-Économique que d'en permettre la déconstruction et la mesure (des coûts-performances cachés) qui laisse entrevoir les gains financiers récupérables par la mise en œuvre d'une bonne stratégie. Les observations ont à ce titre fait l'objet d'un dénombrement temporel et spatial justifiant la solidité du recueil des informations, et d'un traitement dans la grille des convergences, des divergences, des spécificités<sup>8</sup>, afin de préparer la soutenance des résultats dans la grille de médiation théorique (Chazal, 2004), piloter l'intervention, c'est-à-dire de progresser dans le dispositif et d'en réguler la fonction contenante. Les outils méthodologiques utilisés sont ceux de l'Intervention Socio-Économiques. La médiation théorique a contribué, pour ce qui la concerne, à poser celle-ci spécifiquement dans le cadre de l'écart énantologique.

Le traitement a contribué à faire apparaître que la dialectique entre les subcontraires faisait prévaloir le travail du négatif d'une part, que le système signifiant (paradoxal) s'ancrait lui-même dans le travail du négatif. Cette contextualité avait contribué à l'enlissement concurrentiel sur longue durée. Il était important que les acteurs prennent conscience de l'historicité et de la genèse de ce processus, lequel au-delà du cas du consortium des coopératives agricoles, impacte la compétitivité de l'agriculture d'une façon générale. La structure doxique va bien au-delà, car si elle oppose les protagonistes entre les tenants de l'agriculture conventionnelle (connotée comme industrielle) et les partisans de l'agriculture biologique (connotée comme paysanne), l'errance masque en fait que le véritable problème à traiter est celui de la conversion des régimes de production compatible avec les exigences de la transition alimentaire, écologique et sanitaire, qui a pris plus de trente années de retard en France. Les agriculteurs sont évidemment de bonne foi et se défendent. Mais pour mieux se défendre, ils doivent en effet élaborer les voies et moyens de la mutation à envisager pour sortir du dilemme

---

<sup>8</sup> Évaluation à envisager corrélativement dans le carré sémiotique (Saussure, Jakobson, Hjelmslev, Greimas, Peirce), en périphérie du carré logique. Avec des réserves donc, car la dialectique des subcontraires n'est pas tranchée dans le carré sémiotique de Greimas.

stratégique et asseoir les bases des stratégies du futur. Celles-ci ne peuvent évidemment pas consister en un retour en arrière, ni se réduire à de la communication.

**Encadré n° 4 : Extrait : Idées-clés caractéristiques sur l'axe des subcontraires**

(Extrait du traitement des énoncés)

- ✓ Acteur n° 1 : La qualité des produits et des services de notre coopérative est la meilleure, comparée à celle de certains de nos concurrents locaux, car nous servons le client Auchan qui est le plus exigeant sur plan de la qualité (*le coefficient de dépendance commerciale au client Auchan pour cette coopérative est de 40 % du chiffre d'affaires*).
- ✓ Acteur n° 2 : La qualité des produits et des services est tout à fait comparable entre les coopératives locales. Notre client le plus important est l'enseigne Carrefour qui est très exigeante sur la qualité (*la coopérative est également très dépendante de ce client*).
- ✓ Acteur n° 3 : Les coopératives pensent que toutes leurs concurrentes travaillent moins bien en qualité que la leur. Aussi, si elle se marie (fusionne) avec elles, le prix du marché va s'effondrer.

*Les données en italique sont fournies par le chercheur (analyse ABC des portefeuilles clients)*

Globalement, ce qui apparaît, est que les écarts sont réifiés dans l'espace des contrariétés doxiques. Les écarts sont majorés dans l'espace des contrariétés toxiques, car la transformation majorante opère au sein du processus de travail du négatif pour maintenir et faire vivre les alliances défensives. La dialectique entre les subcontraires installe un processus de résistance paradoxale. La contrariété est réfléchiée dans l'espace des universaux, car elle décrit, de bonne foi pour les acteurs, une réalité qui leur est donnée comme étant celle du marché, mais à laquelle ils sont contributeurs actifs dès lors que les stratégies y consentent ou par défaut reposent sur l'assentiment. On comprend mieux pourquoi la concurrence n'a qu'un seul destin, contraire aux discours, la lutte et la mort, contraire aux discours. Le processus de contextualisation et la contextualité empêchent le dévoilement. L'hypothèse d'un futur possible est exprimée dans le négatif des universaux. Les énoncés ont fréquemment deux opposés, l'un contradictoire, l'autre contraire.

## **2 - LA CONTEXTUALISATION DE LA TRANSFORMATION PAR LE TRAVAIL DE L'ENANTIOSE**

Nous avons souligné (*supra*) qu'au point I ou O caractéristique(s) de l'axe des subcontraires (encadré n° 1 : Carré logique > cf. axe de la Qualité), que la translation en A ou E au point d'inflexion permet d'envisager le travail en intersubjectivité contradictoire. Ainsi que le montre le graphe dans l'encadré 9 (annexe n° 1), la translation correspondante est une rotation plane autour de ce point d'inflexion, la translation dans le plan<sup>9</sup> étant, quant à elle, la composée de

---

<sup>9</sup> Nous proposons une représentation dans le plan euclidien qui permet de représenter l'antidépassement de façon plus lisible au point d'inflexion unitaire. Quelques soient la distribution des données, la

deux translations consécutives qui fournissent la fonction  $f(x)^3$  par réflexion. La transformation est une isométrie négative qui opère la conversion. Dès lors, la conversion est celle de la valence. L'actualisation dans l'un des contraires (cf. le principe d'antagonisme<sup>10</sup>) - incorpore la dynamique de l'autre contraire, tel que l'état d'un certain degré d'antagonisme empêche l'établissement d'un état d'actualisation absolue de la non-contradiction. C'est la limite dans la ligne de champ. La fonction  $f(x)^3$  peut ainsi être définie comme une fonction énantiologique caractéristique de l'écart éponyme (encadré n° 5 + annexe n° 1 > encadré n° 9) qui est l'espace du moment de la transformation. Toute transformation est une opération dans cet espace – ce qu'aucune théorie du changement ne peut démontrer, car toutes les théories du changement se réfèrent aux structures (descriptives) y compris relativement aux comportements ou aux transitions. Cette contextualité de la transformation tient à ce que l'affectivité est l'expression de ce qui est contradictoire (Lupasco, 1973, 1987), laquelle cède et se dissipe lorsque la représentation vient poser la non-contradiction, ou se réactive dans le cas où la contrariété est potentialisée.

**Encadré n° 5 : À propos du moment de la transformation**

Cet écart est aussi celui défini par la *schize*. La *schize* est celle du blanc de la pensée, de l'impensé et de l'idéal – personne ne peut dire en effet ce qui s'est passé dans son for intérieur pour passer d'une position à l'autre, pas même un travail de réminiscence, en tout cas n'est pas conscient du processus de réinjection narcissique à l'œuvre conduisant à accepter la nouvelle réalité, à s'accommoder puis à trouver des justifications. Si tout se passe bien pour la majorité des gens, c'est que la réinjection ne concerne que le narcissisme secondaire et permet d'éviter le retrait intégral de l'investissement. Le sujet ne s'est trouvé que partiellement *inanisé*<sup>11</sup>, passage qu'il a pu d'ailleurs questionner puisqu'il a pu avoir un avis et une explication... au-final, celui qui ne se convertit pas n'aurait, du point de vue de la société, que ce qu'il mérite... selon qu'il campe sur une posture négative ou qu'il s'exclut... Le mécanisme à l'œuvre est celui de la paradoxalité (Racamier, 2001), qui permet au sujet de concilier les positions contradictoires, c'est-à-dire conciliables, mais non opposables en raison de la topique différenciée des espaces (macro, méso, micro, infra). Chacun est rendu +/- indifférent au sort des autres à cet égard et déverse sa plainte dans le monde extérieur. Chacun a trouvé des aménagements permettant de s'arranger de la situation en la désavouant.

Le rapport contradictoire à l'universel est ainsi systématiquement rapporté à la contingence. La clinique de l'intervention opère toujours une

---

fonction générique est toujours une fonction de type  $f(x)^3$ . Dans le réel, le plan est de dimension 3 (volume) et 4 si l'on intègre la dynamique du temps (Bonnet D., 2019).

<sup>10</sup> Le lecteur peut également se rapporter à la logique d'identité chez HEISENBERG qui contribue à éclairer les débats historiques concernant le rapport entre le permanent et sa dynamique, datés bien en amont des travaux de Platon et d'Aristote... Les travaux de Dominique Temple, en philosophie, fournissant une assise théorique de la réciprocité, offrent un éclairage accessible pour des lecteurs non-physiciens.

TEMPLE D. (2011), *Le principe du contradictoire et de l'affectivité. Un nouveau postulat pour la philosophie*, Collection *Réciprocité* n° 10, 110 p.

[https://books.google.fr/books?id=1xZhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?id=1xZhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

<sup>11</sup> Paul-Claude Racamier (2001 : 80) suggère de définir ce mécanisme comme un *mécanisme d'insanisation*, plutôt que de considérer que les mécanismes à l'œuvre seraient ceux du déni et de la forclusion.

observation contextualisée et la contextualité est toujours celle de la transformation unitaire (encadré n° 6) de son objet et de son espace (Bonnet D., 2019). Si l'intervention a pour objet de traiter la conversion de dysfonctionnements ou de pathologies organisationnels, la situation courante est celle de la négation contradictoire (cf. le discours à propos de la rationalisation (*supra*) ; tout travail de conversion étant le fait d'un travail de civilisation, d'un travail de socialisation, d'un travail d'éducation, d'un travail d'instruction).

L'approche qualimétrique permet de médier la négation contradictoire car elle établit le rapport au subalterne à partir duquel les propositions s'opposent contradictoirement, couplées au point d'inflexion par l'unité du quantitatif (la mesure) et du qualitatif. Concernant le point de vue du particulier, c'est généralement le rapport à l'universel qui apparaîtra comme la contingence, en raison de la subjectivité du sujet. Ce qui n'est jamais vu cependant, c'est que cette médiation est aussi celle qui laisse entrevoir la part idéale qui est la substructure de la pensée et le rapport objectal à l'objet de médiation, dont l'un est l'autre ne sont jamais pensés, commodément attribués au sujet de l'inconscient. C'est dans ce registre que le travail de l'énantiose va préalablement chercher la conversion.

Dans ce registre, le travail de l'énantiose contribue à la conversion du négatif contradictoire pour dévoiler le possible et le nécessaire. Il pose l'examen contradictoire par les acteurs de ce qui est non-impossible. Les acteurs doivent expliquer pourquoi ce qui est non-impossible l'a été ainsi durant des années, conduisant le développement coopératif en impasse concurrentielle. Cela les conduit à examiner ce qui a été possible dans le contingent bilatéral d'une part, et par extension ce qui devient possible dans le contingent universel, ce qui – au sein du consortium des coopératives agricoles - ramène les acteurs, à cet égard, à la mission fondatrice des coopératives - laquelle dès l'origine est une mission de défense des intérêts collectifs pour faire face à la concurrence sur un marché et pour se doter d'un pouvoir de marché. Le travail de l'énantiose permet dès lors aux acteurs de travailler sur des propositions concrètes mesurables et actionnables et non sur leur forme propositionnelle (théorique), qui sont proposées comme hypothèses prescriptives au corps d'hypothèses. Le déroulement du travail de l'énantiose construit le projet coopératif (projet socio-économique dans le cadre de référence de la recherche). Le méta-cadre proposé, posé comme *Tiers inclus*, contribue à l'élaboration du projet socio-économique et à sa validation par les acteurs.

#### **Encadré n° 6 : À propos de l'espace hodologique**

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

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissé. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui

dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de Forme figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>12</sup> 13) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl) de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet. A cette période, les recherches de Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait également aux ressources de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (Besse, 2004).

Selon ce procédé de travail, le travail de l'énantiose déplace la controverse du sujet sur l'objet, en apparence. Car en fait, le travail se fait sur le rapport objectal dont l'incorporation est venue poser la non-contradiction supportable. Il n'est pas envisageable dans une situation de travail d'aller plus loin, le travail envisagé n'étant pas celui de la cure analytique, la limite étant celle du sujet qui se transforme au travers de la transformation contextuelle des alliances dénégatives. Le travail s'opère sur la fonction contenant. Néanmoins, il laisse entrevoir ce rapport au regard des structures psychiques selon les personnalités en présence (encadré n° 7a), susceptible de contrarier le déroulement du processus de travail dans la négation contradictoire (autrement dit : personnalité toxique pour le groupe). Au sein du consortium des coopératives agricoles, il apparaîtra que la non-contradiction supportable pour le groupe de pilotage ne sera jamais discutée, mais toujours présente et sera la limite constante permettant chacun de se replier sur ses positions de défense dans le particulier. On rappelle que dans les coopératives, les dirigeants sont des élus. Nous citons plus particulièrement cet extrait, car quelques mois plus tard, cet administrateur (qui n'est pas membre du comité de pilotage), bien que minoritaire au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale, parviendra à renverser le président de la coopérative favorable à la fusion. Le directeur général de la coopérative démissionnera, tandis que le directeur commercial se ralliera à ce dirigeant pour prendre la direction de la coopérative. Personne n'est dupe au tour de la table ; ce que le directeur de la coopérative F10 énonçait au cours des entretiens qualitatifs désignait un facteur de contingence et même d'empêchement : *à propos de la personne responsable d'une association réunissant les Organisations de Producteurs dans ce secteur*

---

<sup>12</sup> LEWIN k. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>13</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

d'activité, dont le président de la coopérative F8 est le président, « elle a des requins autour d'elle » (Encadré n° 7b).

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

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

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

**Encadré n° 7b : Extrait de l'entretien avec un président (Coop. F10)**

On n'est pas leader sur les volumes ; donc il faut être reconnu pour quelque chose, la qualité et le sérieux. On dépend trop d'un seul client. On n'a pas accès à certains marchés, car on est trop petit et les clients sont trop gros par rapport à nous. Avec OP5 (acronyme désignant le projet coopératif), il faut travailler sur le qualitatif pour avancer sur l'industriel. Quand on essaie de vendre des pêches-nectarines de quelqu'un d'autre, on a souvent des problèmes. Personne n'est au top dans sa station. J'ai l'impression d'un poker menteur : à propos de la personne responsable d'une association réunissant les Organisations de Producteurs dans ce secteur d'activité, dont le président de la coopérative F8 est le président, elle a des requins autour d'elle.

Il apparaît clairement que le travail de l'énantiose déplace la controverse sur le rapport entre les compatibilités et les incompatibilités dans ce registre de la négation contradictoire (convergences universelles et singulières/spécifiques)<sup>14</sup>. Les constructions mentales entretiennent un écart énantologique entre le sujet existentiel et le sujet de l'essentialité, quand bien même le management voudrait l'ignorer et même le dissoudre. Les dirigeants n'étaient pas indifférents à l'existentialité de l'Être, en le déplorant au regard de l'ambivalence des comportements, quand bien-même les acteurs des situations de travail se concentrent sur l'essentialité de leur travail. La logique formelle de la recherche s'oppose sur ce plan à la logique transcendantale si elle rend aveugle aux contenus profonds imposant un travail de signifiante qui ne soit pas hors sujet (hors du sujet), tel que cela est posé pour l'application du principe de l'interactivité

---

<sup>14</sup> Soulignons que le rapport à l'universel est extensible à l'existentiel au sein du consortium des coopératives.

cognitive (Savall et Zardet, 2004) qui œuvre dans le travail en intersubjectivité contradictoire. C'est un point d'ancrage de l'approche socio-économique, qui à notre connaissance n'a jamais été souligné. La signifiante est ce par quoi la signification advient (Ladrière, 1984). Nous la définissons comme une propriété à potentialiser au cours du processus d'élaboration des relations de signification structurant le schème groupal de signification (Bonnet D., 2012).

Pour le chercheur, le travail de l'énantiose introduit à la conversion des variables d'invariance qui modélisent le *design* de la clinique de l'intervention. Cette recherche montre que le travail peut s'envisager dans le cadre du carré logique (encadré n° 1) pour le construire en logique formelle. Les fonctions et les arguments sont substitués au sujet et à leurs prédicats. La conversion des variables d'invariance contribue à modéliser le dispositif de la recherche et sa théorisation sur les axes praxéologique, axiologique, téléologique (Bonnet D., 2017). La saturation de la fonction, dont la condition est celle d'une recherche longitudinale, doit permettre à chacun de s'y reconnaître au regard de ses spécificités : " Pour tout x, ou quel que soit x, x satisfait à f ou vérifie f " (<sup>15</sup>).

## CONCLUSION

« Dessiller » ou « déciller » définit une invitation à faire prendre conscience à quelqu'un de la réalité, de prendre conscience de la « vérité » ... à amener à voir ce qu'il ne voit pas, ce qu'il ignore ou qu'il veut ignorer. Dans notre recherche, il suggère le travail à réaliser pour franchir « la passe » et sortir de l'impasse, comportant d'opérer le dénouement de son expérience collective, en l'espèce au sein du consortium des coopératives agricoles qui est le terrain de recherche mobilisé pour cette communication.

Le processus de travail proposé est défini sous l'appellation « travail de l'énantiose ». Au terme de ce travail, le président d'une coopérative déclare : il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*. Cette déclaration venait signer la reconnaissance que chacun en savait un peu plus long sur les raisons de la situation, mais également prenait date pour poursuivre le travail d'après-coup requis, car la « passe » n'est qu'un commencement. Le travail d'après-coup se poursuivra en effet et aboutira à une première étape qui est la fusion des coopératives membres de l'union des coopératives. Trois coopératives sur les treize sont restées en marge, encore à ce jour. Leur stratégie s'inscrit dans la frange concurrentielle locale qui leur permet de profiter des « bons vents ». Nous avons rencontré cette situation sur un autre projet quelques années auparavant qui avait pour objet de structurer la filière « melon » des régions occitanes.

---

<sup>15</sup> Les encadrés n° 7a et 7b soulignent un cas de déni dans le registre de l'universel, qui affecte la fonction. C'est l'universalité de la fonction même, en qualité et en quantité, qui est niée (stratégie de l'acteur visant à rendre impossible tout accord de fusion et corrélativement qu'il ne soit pas vrai que les acteurs puissent tomber d'accord).

Le travail de l'énantiose soutient une approche clinique mise en œuvre dans le cadre de la mission de recherche-intervention socio-économique au sein du consortium des coopératives agricoles. Le travail réalisé met en perspective la cause profonde de l'échec stratégique des coopératives, qui n'en était encore qu'au stade de l'enlisement concurrentiel.

Le travail de l'énantiose se distingue du travail réflexif en ce qui permet au sujet groupal d'entreprendre une transformation profonde des structures mentales du fonctionnement, de la gouvernance et du management de l'organisation. Il vise à travailler en profondeur sur un errance du mode de raisonnement produisant des discours dont le sujet s'exclut, évite l'engagement à se corriger, mais qui lui permettent de promulguer sa plainte et de désigner les boucs émissaires. L'errance recouvre trois modes d'inclusion erratique, la *doxa* (l'opinion, l'avis, la croyance, le jugement, l'attribution, le préjugé, les idées fausses...), le *logos* (discours, langage), et le *cosmos* (représentation du monde). La *doxa* institue le système signifiant, caractéristique d'un système mental de représentations déterminé par des leurres inscrivant le désir inversé au champ de l'Autre. Ce sont les images inscrites dans le champ inversé qui s'opposent et clivent le sujet groupal. L'errance renvoie à l'indicible, mais organise « la marche en commun » dans le négatif de la ligne de champ de l'espace hodologique (Bonnet D., 2014, 2019), tels que les acteurs se rendent impossible à eux-mêmes de traiter les problèmes identiques qui se posent à chacun d'eux. Du coup, chacun erre vers la recherche de sa solution personnelle... qui ouvrira évidemment de nombreuses opportunités d'oppositions. Peu sont gagnant et sont mêmes montrés du doigt. Leur succès est dénié : ainsi la réussite du président de la coopérative F8 (encadré n° 7a) est à trois reprises adossée dans les énoncés produits par d'autres acteurs membres de coopératives concurrentes (au même niveau équipotentiel que les autres raisons) à l'idée qu'il a épousé la plus belle fille du département, convoité par le président d'une autre coopérative indépendante et concurrente (F9). Il ne s'agit que d'un indice. Il souligne néanmoins le rapport aux histoires de vie dont l'impact œuvre dans la construction des stratégies et le fonctionnement des organisations.

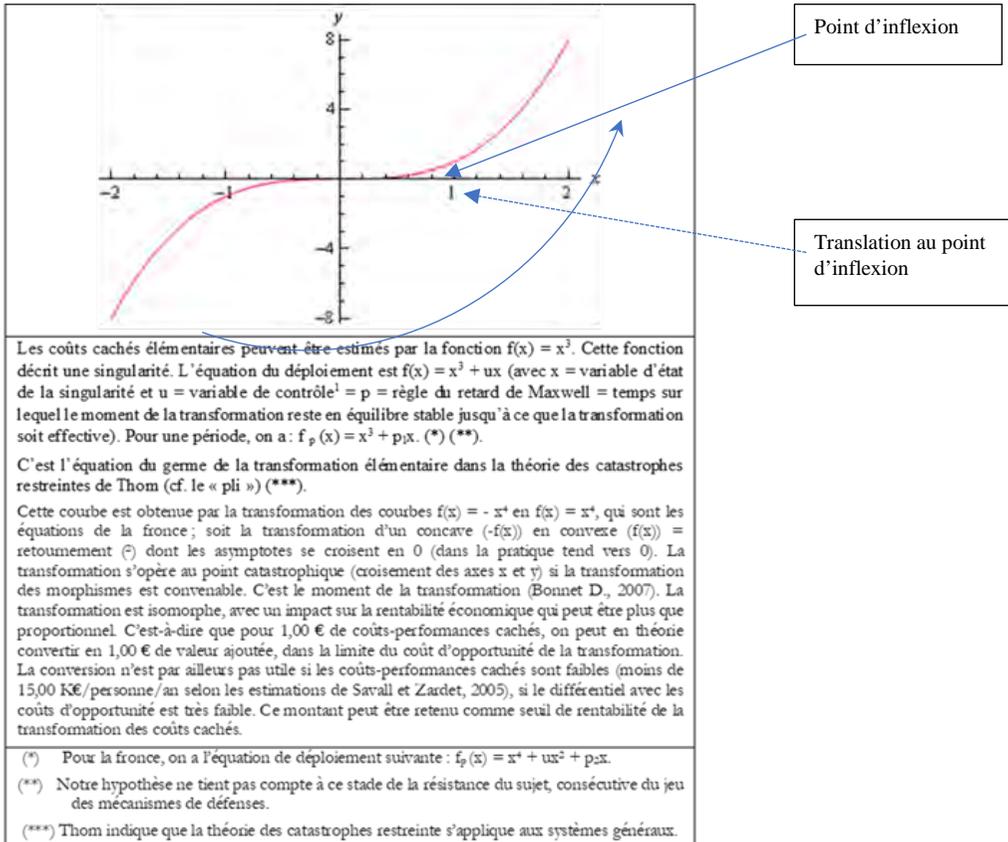
L'errance peut en effet s'adosser à différents fantasmes (cf. la dromomanie chez G. de Nerval = manifestation du refoulement de la recherche de la mère qui traverse sa poésie ; ou la chanson du juif errant de G. Moustaki), à laquelle, en l'espèce au sein du consortium des coopératives agricoles, la demande de l'autre, équipotentielle dans la ligne de champ, vient également s'opposer, d'où le clivage groupal qui soutient le versement du désir au champ de l'Autre. L'opposition n'est cependant pas celle de l'errance en soi, mais celle corrélative de ses productions symptomatiques, ainsi que l'indique Lacan (Livre XXI, 1973-1974) dans *Les non-dupes errants*, car l'errance est précisément la condensation des significations au stade de la signifiante qui vient occuper le trou (de l'errance), à savoir le moment de la transformation (cf. Encadré n° 5 > La *schize*), à savoir un objet qui n'est doté d'aucune connaissance et s'ignore lui-même. On peut néanmoins souligner une certaine cohérence des acteurs à rechercher une « solution » dans leur division (*solvere*) du point de vue énantologique, dans la

mesure où la signification première de ce terme « solution » est celle de la rupture et de la séparation pour permettre l'analyse (*alyte*, du grec *alutos* signifiant qui ne peut être délié), que le langage d'aujourd'hui a oublié... ce que le corps et l'esprit ont conservé...

## Annexe n° 01

### Encadré n° 9 : La fonction de conversion des coûts-performances cachés

Fonction  $f(x) = x^3$  représentant un état quasi-stationnaire d'une transformation d'invariant

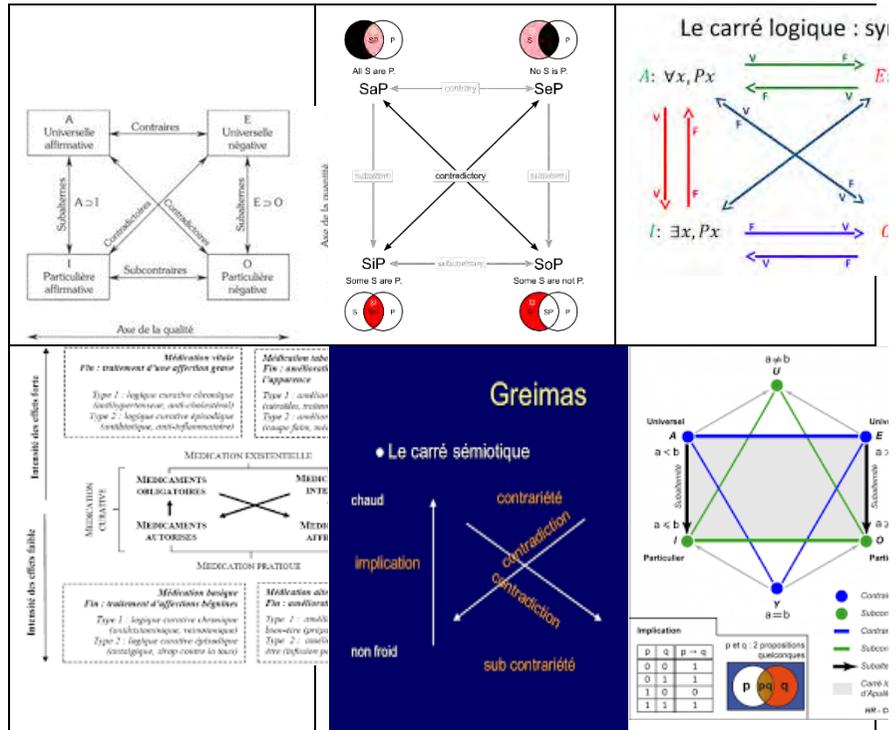


<sup>1</sup> Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note de référence (Bonnet D., 2017) que ce sont des variables de management. Nous posons ici  $p$  = règle du retard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

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

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

## Annexe n° 02 : quelques variétés de déclinaison du Carré Logique



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aristote. Carré Logique d'Aristote. Source Google. Google : Carré logique d'Aristote > Compilation d'images et de leurs déclinaisons  
[https://www.google.fr/search?q=Carr%C3%A9+Logique+Aristote&biw=1536&bih=682&sxsrf=ALeKk02E6H0jJMh9U-BM63iitfBpqE9w9w:1583484563061&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ZXUCBN4T0QVpZM%253A%252CAQznRDo0iCJVXM%252C\\_&vet=1&usq=AI4-kSxOHmzGD5UY2Ze1k9jk5eUQR98TA&sa=X&ved=2ahUKEwiKw43Xu4XoAhWEx4UKHZTPBaUQ9QEwAXoEAgQHw](https://www.google.fr/search?q=Carr%C3%A9+Logique+Aristote&biw=1536&bih=682&sxsrf=ALeKk02E6H0jJMh9U-BM63iitfBpqE9w9w:1583484563061&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ZXUCBN4T0QVpZM%253A%252CAQznRDo0iCJVXM%252C_&vet=1&usq=AI4-kSxOHmzGD5UY2Ze1k9jk5eUQR98TA&sa=X&ved=2ahUKEwiKw43Xu4XoAhWEx4UKHZTPBaUQ9QEwAXoEAgQHw)  
 Bonnet D. (2012), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION* 2000, n° 4, pp. 35-47.  
 Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, (Classement B Aeres), n° 91, pp. 50-61.  
 Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des*

- Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.
- Bonnet D. (2017), « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantiologique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018, pp. 139-161
- Bonnet D. (2019). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantiologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bonnet D. (2019), « La dématérialisation du leurre. Approche énantiologique », *12èmes Journées du TIC.IS, Résonances. Échanges et interactions à l'ère du numérique*, ICHEC, Bruxelles, 17 p.
- Bonnet D. (2019), « L'intelligence numérique en question ? » *Actes du colloque, XVème Conférence Internationale EUTIC 2019, Territoires intelligents et sociétés apprenantes*, ENO-MERMOZ, Université Virtuelle du Sénégal (Dakar), 16 – 18 octobre 2019, 19 p.
- Bonnet D. (2019). « La transformation des objets de l'espace-temps dans la conduite du changement organisationnel. Énantiologie des transformations d'invariants dans l'espace hodologique. Application dans le cadre d'une recherche-intervention ». *Journée de Recherche RIPCO : Tendances émergentes dans le champ du comportement organisationnel*, ICN CNIT Puteaux, 22 p.
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Ladrière J. (1984), « Signification et signifiante », *Revue Synthèse*, n° 59 (avril 1984), Paris, Springer Verlag, pp. 59-67.
- Lewin K. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Lewin K. (1922), Eine experimentelle Methode zur Erzeugung von Affekten. *Bericht ü d. VII Kongress für experimentellen Psychologie*. Fisher ; Iena, 146-148.
- Lewin, K., (1951-1952), *Field theory in social science ; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York : Harper & Row, 1951, 346p. – Cf. également Éditions du Tavistock (1952).
- Lewin K. (1964), *Psychologie dynamique : Les relations humaines*, PUF, 1964, 296 p.
- Lewin, K. 1934. Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung*, vol. 19, p. 249-299.
- Lupasco S. (1973), *Du devenir logique et de l'affectivité*, vol. II "Essai d'une nouvelle théorie de la connaissance", Éditions Vrin, T. II, réédition 2000, 604 p., pp. 283.

- Lupasco S. (1987), *Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie*, Éditions du Rocher, 135 p.
- Piaget J., Henriques G., Ascher E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- Savall H., Zardet V. (1987-1995a), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, *Economica*, 405 p.
- Savall H., Zardet V. (1995-2005b), *Ingénierie stratégique du roseau*, *Economica*, 517 p.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, *Economica*, 432 p.
- Savall H., Fièrè D., (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique », *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, Vol. 31, n° 5-6, pp.354-370.
- Temple D. (2011), *Le principe du contradictoire et de l'affectivité. Un nouveau postulat pour la philosophie*, Collection *Réciprocité* n° 10, 110 p.
- Thom R. (1983), *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, 193 p.
- Thom R. (1972-1984), *Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 P.
- Thom R. (1990), *Apologie du logos*, Hachette, Histoire et Philosophie des Sciences, 664 p.