



**HAL**  
open science

## Naissance et développement des organisations

Vivien Braccini, Fabien Capelli, Hugues Petitjean

► **To cite this version:**

Vivien Braccini, Fabien Capelli, Hugues Petitjean. Naissance et développement des organisations. Patrick Schmoll. *L'Entreprise Inconsciente*, Editions de l'Ill, pp.9-24, 2023, 978-2-490874-39-2. halshs-04319461

**HAL Id: halshs-04319461**

**<https://shs.hal.science/halshs-04319461v1>**

Submitted on 4 Dec 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## **Naissance et développement des organisations**

### **Préface à la réédition de P. Schmoll, *L'Entreprise Inconsciente***

Strasbourg, éditions de l'Ill, 2023, p. 9-24.

Vivien Braccini, Fabien Capelli, Hugues Petitjean

La réédition par les Éditions de l'Ill de l'essai de Patrick Schmoll est bienvenue à plus d'un titre.

Plus de vingt-cinq ans après sa première publication, il faut bien constater que le champ qu'il aborde, le management des petites et moyennes entreprises et la psychologie de leurs dirigeants, demeure peu ou pas traité par les sciences de gestion et la psychologie du travail et des organisations. Ce travail reste donc précieux pour les intervenants (consultants, formateurs, experts comptables, notaires...) auprès de ces organisations dites à taille humaine, et pour les chefs d'entreprises eux-mêmes. Des copies sauvages de l'original ont circulé par le passé sur les réseaux, avant que l'auteur finisse par le mettre en ligne sur son site personnel ; il y a donc quelque pertinence à officialiser son accès libre sur le site d'une maison d'édition, dans des conditions qui permettent d'en faire un document de travail pour un public élargi.

Cette publication est également motivée par la reprise depuis une dizaine d'années des activités de conseil de la société sous l'enseigne de laquelle a été éditée la version d'origine. Le « groupe PSI », fondé en 1990 et devenu récemment PSInstitut, déploie aujourd'hui une offre de services en conseil, études et formation adossée à un programme de recherche scientifique, principalement en sciences humaines et sociales, aligné sur les critères de la recherche académique. L'essai de Patrick Schmoll constitue une référence à laquelle commencent à renvoyer ceux de nos propres travaux qui traitent du changement dans les organisations (Braccini 2014, 2016, 2023), du rôle du dirigeant dans le processus de changement (Petitjean & Mast 2023) et des modalités d'intervention du consultant/ formateur (Capelli 2023). Il était donc conséquent que la discussion scientifique puisse se référer à une réédition disponible.

Enfin, et pour entrer dès à présent et plus précisément dans une telle discussion, il faut évoquer le cadre théorique dans lequel s'inscrivent les recherches de notre équipe, celui du renouvellement des approches systémiques autour de problématiques contemporaines : les risques d'effondrement des sociétés complexes, les crises, les conflits, les mutations, l'exigence d'innovation. Et c'est là que l'essai de Patrick Schmoll trouve toute sa place, au-delà du champ strict des sciences de gestion et de la psychologie des organisations.

D'une part, l'étude des petites organisations, et notamment de leur développement à coups de sauts critiques, se laisse relire sous cet éclairage systémique : on retrouve dans leur dynamique les logiques d'expansion et de limitation qui caractérisent de nombreux autres systèmes ouverts, qu'il s'agisse d'organismes vivants, de sociétés humaines au long de leur histoire, ou d'écosystèmes entiers (Petitjean, Finck & Schmoll 2024, sous presse).

D'autre part, suivre le développement d'une organisation, depuis sa création jusqu'à ce stade où elle se stabilise en un « tout qui est plus que la somme de ses parties », est tout à fait éclairant de ces processus systémiques plus généraux. On peut alors appliquer ce que nous apprend la psychologie des petites organisations à d'autres champs et disciplines, notamment si l'on s'intéresse au point d'origine d'un système, voire à la préhistoire de son développement : nous sommes, avec l'observation de ce qui se passe entre l'organisation et son fondateur, aux premières loges du théâtre du phénomène d'émergence, et de ce que l'on pourrait appeler une génétique des systèmes. La question se pose, en effet, à propos de l'entreprise, dès lors qu'elle n'est pas seulement l'entrepreneur lui-même : comment une organisation naît-elle, comment se développe-t-elle en suivant sa propre logique, devenant ainsi plus, et surtout autre chose, que la créature de celui qui l'a fondée ?

C'est l'actualité de cet apport que nous proposons de souligner dans cette préface, en développant les trois points suivants :

– l'originalité d'une approche de la dynamique des petites organisations par rapport aux approches

standard (y compris systémiques) qui portent en général sur des organisations stabilisées, parce que généralement de grande taille ;

– la caractéristique du développement de ces organisations, qui n'est pas continu mais procède par paliers, selon un processus homéodynamique ;

– le rapport paradoxalement antagonique qui lie l'organisation à son fondateur, et qui permet de situer la naissance de l'organisation comme l'effet d'un retournement topologique.

### **L'approche dynamique de l'organisation en train de changer**

Il y a, entre les approches les plus répandues de l'organisation (celles qui se réfèrent à des organisations de grande taille, hiérarchisées et centralisées) et l'approche de Patrick Schmoll, la même différence qu'entre une photographie et un film. La perspective est synchronique dans un cas, diachronique dans l'autre. On peut proposer une autre image qui serait celle de l'observation d'un papillon. En approche synchronique, on décrit le papillon tel qu'il se présente : ses dimensions, le dessin et les couleurs de ses ailes, ses déplacements habituels, ses modes de consommation et d'accouplement ; si l'on veut aller plus loin dans l'analyse, on peut disséquer le papillon, étudier sa composition chimique, séquencer son ADN... En approche diachronique, on s'intéressera au processus qui a produit le papillon : on suivra son développement depuis l'œuf, en passant par la chenille, puis la chrysalide, jusqu'au résultat ; en soulignant notamment que le processus n'est pas continu, qu'il présente des ruptures, et notamment une métamorphose finale.

Les sciences de gestion, aussi bien que les pratiques concrètes de conseil en management, sont issues à l'origine de l'observation d'entreprises de grande taille, celles que Patrick Schmoll désigne comme des « organisations achevées ». Cette expression n'est peut-être pas très heureuse, car elle suggère qu'une certaine taille étant atteinte, l'organisation cesserait de se développer et de changer. Nous la conserverons ici en référence au sens qu'elle prend dans l'ouvrage, et qui tient au périmètre de ce dernier : Patrick Schmoll étudie des entreprises et des associations de petite taille, depuis leur création jusqu'à ce point où elles forment effectivement un système, entendu comme un « tout qui est plus que la somme de ses parties » (l'expression revient également plusieurs fois dans le texte). L'au-delà de cet « achèvement » n'est pas dans l'objet de l'ouvrage, ce qui bien sûr ne veut pas dire que l'organisation cesse d'évoluer et de se transformer.

Mais ce qu'il faut comprendre par « plus que la somme de ses parties », c'est que le « tout » que forme l'organisation à ce stade tient à une stabilisation relative de la structure (distribution des tâches, définition des postes, organigramme...). Plus concrètement, cela revient à dire que l'on peut ajouter ou retirer un élément (gagner ou perdre un client, recruter ou se séparer d'un collaborateur) sans que l'ensemble s'en trouve menacé. Il est alors possible de se donner une représentation également stabilisée de cet ensemble, d'en décrire les contours et la structure, car il ne va pas bouger fondamentalement dans la période où on l'observe. L'homéostasie de l'organisation « achevée » est forte, et du reste, les problèmes de management qu'elle rencontre sont souvent liés à cette force de conservation qui peut conduire à l'immobilisme dans des situations où un environnement devenu trop changeant nécessiterait au contraire qu'elle s'adapte avant de ne plus en être capable et de risquer l'effondrement (Petitjean, Finck & Schmoll 2024).

Les méthodes d'observation et les théories en sciences de gestion, aussi bien que les pratiques de management et d'intervention de conseil, sont alors souvent cohérentes avec un tel objet. Les sciences de gestion sont une discipline relativement récente, qui s'est constituée en lien étroit avec les techniques comptables, l'économie, la logistique, et a pu s'adosser à des modélisations mathématiques, à la statistique, à la théorie des jeux. La relative stabilité de l'objet dans le temps permet la répétition de l'observation, et donc la mesure, voire la quantification, sur un système que l'observateur/le manager/l'intervenant peut appréhender comme de l'extérieur, du moins en première approche (Braccini & Petitjean 2022). Cette perspective peut d'ailleurs parfaitement s'inscrire dans le paradigme systémique : des auteurs comme le prix Nobel d'économie Herbert Simon, ou comme en France Michel Crozier et Erhard Friedberg, sont représentatifs de ce courant. Mais c'est une perspective synchronique, au sens où elle peut faire abstraction du temps qui passe : elle peut s'exonérer de remonter le fil de l'histoire de l'organisation et de suivre en quelque sorte le développement génétique du système. C'est là quelque chose que l'on retrouve dans nombre d'approches en systémique de

première génération, y compris dans d'autres domaines comme le champ des psychothérapies (Watzlawick & al. 1967 [1972]) : l'idée que l'on peut ne pas s'intéresser au « pourquoi » (au passé) et ne considérer que le « comment » ça marche (ici et maintenant).

À cet égard se démarque une approche nécessairement dynamique et diachronique des organisations dites « à taille humaine ». Patrick Schmoll propose de qualifier ainsi des organisations dans lesquelles chacun connaît à peu près tout le monde. Cette proposition a l'avantage de ne pas faire dépendre la définition d'un nombre arbitraire de salariés et collaborateurs (50, 100, 200... ?), mais d'une forme de rapports entre les humains et l'organisation : c'est une organisation où le dirigeant est encore capable de désigner chacun de ses collaborateurs par son nom.

Cette personnalisation des relations est la marque que l'organisation, à ce stade, est encore en cours de maturation : la distribution des tâches est modifiable constamment, tout le monde est un peu « au four et au moulin », les compétences requises sont souvent polyvalentes, les relations interpersonnelles et la cohésion du groupe sont déterminantes, bien davantage que la définition des postes et leur distribution fonctionnelle et hiérarchique. Surtout, l'organisation n'est pas encore « plus que la somme de ses parties » : un client ou un collaborateur de plus ou de moins oblige à une redistribution du travail, mettent en cause l'équilibre de l'ensemble, voire son intégrité.

Pour autant, c'est bien d'une organisation qu'il s'agit. Nous ne sommes pas en présence d'un entrepreneur en nom personnel (un artisan, un commerçant) ou d'un cabinet libéral. Ce n'est pas non plus une société de moyens, qui n'est que l'addition des professionnels individuels qui mettent en commun des locaux, du matériel et du personnel, mais peuvent à tout moment décider de se séparer. Pour qu'il y ait organisation au sens d'un système ayant sa propre identité, il y faut le projet de celui ou ceux qui l'ont créée, d'en faire une entité qui a son propre nom, une personnalité juridique, une culture permettant de discriminer la structure de son environnement et d'établir pour ses membres la distinction entre le « eux » et le « nous ». Toutes ces propriétés doivent permettre à l'entité en question de survivre à la disparition éventuelle de son ou ses créateurs. A contrario, l'organisation n'est pas encore entièrement détachée de ces derniers.

Entre sa création et son « achèvement », l'organisation est donc en mouvement constant, elle se développe à une vitesse qui rend inappropriée une modélisation synchronique qui serait celle d'un organisme stabilisé : l'approche est au contraire diachronique. Il faut suivre l'organisation sur la durée, et si le chercheur ou l'intervenant prennent le train en cours de route, il leur faut s'intéresser à l'histoire, en principe encore récente, remonter jusqu'aux conditions de sa création qui ont des effets déterminants dans le présent. Chaque organisation à ses débuts, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une association, est singulière, suit un chemin de développement qui lui est propre, notamment parce qu'elle doit sa création à des humains identifiés, eux-mêmes singuliers.

Les méthodes de recherche et d'intervention diffèrent de ce fait, également. S'attachant à chaque fois à l'étude d'un cas qui est particulier, elles procèdent d'une approche clinique. L'expérience reproductible n'est pas possible : le cadre scientifique est différent. On peut évoquer à cet égard les travaux que Patrick Schmoll a initiés dans la période précédant son expérience de consultant, pour contribuer à une épistémologie des pratiques psychologiques de terrain (Schmoll 1985). Nous sommes amenés, dans le droit fil de cette analyse, à développer aujourd'hui les méthodes d'intervention et de formation qui font une place centrale à l'entretien d'explicitation (Capelli 2023), à l'analyse des pratiques (Braccini 2023) et au conseil au plus proche du dirigeant (Petitjean & Mast 2023). Car l'intérêt d'une organisation de taille réduite, c'est aussi que l'intervenant ou le chercheur sont constamment proches de l'instance de décision, le dirigeant ; les effets des décisions sont rapides et observables, ce qui permet de repérer l'instance de la preuve dans ce type d'approche.

### **Développement de l'organisation par paliers : notion d'homéodynamique**

Le développement rapide d'une organisation de taille humaine permet d'observer un phénomène que l'on retrouve dans la dynamique d'autres systèmes : en psychologie, si l'on pense aux stades du développement de l'enfant ; en biologie, si l'on reprend l'exemple évoqué plus haut des lépidoptères et autres insectes à métamorphose ; en écosystémique, quand un milieu donné passe d'un état d'équilibre à un autre. La croissance d'un système n'est pas continue : parlant de l'entreprise, Patrick Schmoll

souligne que cette croissance procède par paliers.

Une petite organisation, comme tout système de petite taille, ne saurait présenter de croissance continue : l'ajout ou le retrait d'un de ses éléments modifie à chaque fois l'équilibre de l'ensemble. L'expansion confronte l'organisation à des crises successives de croissance. A contrario, elle ne peut pas non plus supporter de telles modifications à un rythme rapproché. Il lui faut assimiler les changements à chacune de ces étapes critiques, et vivre un état d'équilibre pendant un certain temps, avant de reprendre la dynamique. L'organisation n'est donc pas stable, elle n'obéit pas à un principe homéostatique au sens strict où elle chercherait à maintenir un « milieu intérieur » constant. Elle évolue. Mais elle n'évolue ni de manière continue, ni de manière anarchique ou chaotique. Son développement la fait passer par des états stables successifs, le basculement d'un état vers un autre pouvant s'effectuer de manière discontinue, c'est-à-dire à l'occasion de crises.

Patrick Schmoll distingue ainsi plusieurs paliers de développement, qui sont déterminés par l'atteinte de seuils quasi mécaniques, que l'on observe généralement à l'occasion du recrutement sur certaines fonctions :

- Un premier palier concerne les organisations qui ont été créées par deux ou plusieurs associés : c'est le cas de quelques entreprises, et surtout des organisations qui se donnent un statut juridique associatif ou coopératif. Avant même que l'on ait à recruter des collaborateurs, il y a déjà organisation car le travail se distribue entre autant de « patrons » qui se sont en quelque sorte recrutés mutuellement. Cette situation dure généralement jusqu'au point où l'on doit constater que les implications des uns et des autres ne sont pas les mêmes. Souvent, l'un des associés prend la main, ou bien part créer sa propre entreprise, et on se retrouve dans le cas général d'un dirigeant avec « son » entreprise.
- Le vrai premier palier de développement de l'organisation est celui où un chef d'entreprise commence à recruter. Une équipe se constitue autour de lui, dans une configuration que l'on peut représenter sous forme d'un organigramme « en étoile » : le dirigeant supervise l'ensemble de son personnel, avec lequel il est en prise directe, et il assure la direction de toutes les fonctions de l'entreprise : production, commercial, administration. C'est une configuration qui peut tenir tant que l'effectif de l'équipe est restreint. La limite est, comme dit, quasi mécanique : au-delà de 12 à 18 collaborateurs, il devient difficile au dirigeant de maintenir ce palier, parce que tant l'effectif du personnel que le chiffre d'affaires l'empêchent objectivement d'être à la fois en contact direct avec tout son personnel et tous ses clients, tout en supervisant toute l'activité.
- À l'approche de ce seuil critique, il devient par conséquent nécessaire de recruter le premier cadre pour seconder le dirigeant, et qui est donc souvent un « numéro deux » de l'organisation. Ce recrutement déclenche alors le passage à une forme organisationnelle nouvelle, dans laquelle l'organigramme introduit des échelons intermédiaires entre le dirigeant et le personnel. Si ce passage est effectué sans heurts, l'organisation présente alors déjà sa forme en quelque sorte canonique, celle d'une distribution fonctionnelle et hiérarchique du travail, succédant à l'organisation en étoile autour du dirigeant d'une équipe aux individualités polyvalentes et adaptables.
- Rigoureusement, le seuil d'achèvement de l'organisation est atteint à l'occasion d'un recrutement qui pourrait se présenter comme paradoxal : le recrutement du dirigeant lui-même. L'organisation est en effet « achevée » quand cet élément, pourtant fondateur, peut être retiré du « tout » sans que l'ensemble soit menacé. Cet événement correspond dans les faits au départ à la retraite du chef d'entreprise, à son retrait dans le groupe des associés au capital, parfois à son décès. Il est alors remplacé par un dirigeant « élu » ou recruté comme salarié. Patrick Schmoll a pu rapprocher cette étape du mythe freudien du « meurtre du père » (Schmoll 2000).

Ce développement de l'organisation par paliers en fonction de contraintes inhérentes au système peut-être observé, comme dit, dans des champs très distants de la psychosociologie des organisations. L'étude des écosystèmes, notamment, montre que ceux-ci peuvent rester stables indépendamment des contraintes de l'environnement, jusqu'à certaines limites qui dépendent de leur résistance ou de leur résilience. À partir d'un certain seuil de perturbation, ils basculent vers une autre organisation qui se présente comme un nouvel état stable. Le basculement d'un état à un autre peut se faire de manière discontinue et l'écosystème organise son homéostasie autour du nouvel état dans lequel il se trouve. Un même système peut donc présenter différents états stables, entre lesquels il passe par des chemins

différents (notion d'hystérésis), ou des états stables successifs en fonction de son expansion ou de son effondrement. On peut présenter ainsi la succession des âges de la vie, et du coup aussi la succession des paliers de développement d'une organisation. Pour différencier ce phénomène d'une vision homéostatique des systèmes complexes, nous avons proposé, après d'autres (Yates 1994, Rose 1997, Loyd & al. 2001), de le qualifier « d'homéodynamique », mais en donnant au terme une définition plus précise : il s'agit de désigner par là une caractéristique des systèmes complexes qui est de maintenir leur pérennité, non pas en revenant toujours à l'état d'équilibre antérieur, mais en passant possiblement d'un état d'équilibre à un autre (Petitjean, Finck & Schmoll 2024, sous presse).

L'intérêt de l'approche homéodynamique est qu'elle conduit à ne pas s'intéresser qu'aux états stables d'un système, mais aussi aux transitions critiques d'un état à un autre, en l'occurrence d'un palier de développement de l'organisation à un autre. Ce sont des moments de bascule, qui dans une petite organisation se manifestent souvent à l'occasion d'un recrutement (parce que l'on introduit un nouvel élément dans un ensemble devenu instable). À ces moments où le système est déstabilisé, il présente une certaine mobilité, ou flexibilité, manifeste des ruptures, qui sont plus intéressantes pour l'intervention en management que de s'attaquer à un système stable capable d'opposer de la résilience et de la résistance. D'une part, ils sont des moments où l'intervention a plus d'effet pour un effort moindre. D'autre part, et en tout état de cause, c'est à ces moments aussi que la crise se dessinant, le dirigeant ou l'organisation adressent une demande de changement à l'intervenant.

Cette théorie se vérifie dans des domaines distants, que Patrick Schmoll approche depuis plus récemment par analogie, comme par exemple le suivi des enfants obèses captifs de leur système familial (Druzhinenko-Silhan & Schmoll 2023). L'obésité infantile se présente comme un système bio-psycho-social qui oppose une forte résistance au changement. Pourtant, ce système est contraint de changer, mécaniquement, puisque l'enfant grandit. Or, l'obésité à l'adolescence est un système différent, tant biologiquement que psychologiquement et dans le fonctionnement de son environnement. Mais en considérant obésité infantile et obésité à l'adolescence comme des états stables successifs d'un même système, on met l'accent sur l'intérêt d'intervenir dans ce moment spécifique de fragilisation des résistances qu'est le passage de l'un à l'autre, à la puberté.

### **Naissance de l'organisation : notion de retournement topologique**

Une question centrale que travaille l'essai de Patrick Schmoll est celle du rapport intime qui lie le dirigeant et l'organisation qu'il a créée. La grille de lecture à cet endroit est explicitement psychanalytique, elle est d'ailleurs impliquée par le titre de l'essai (Schmoll 1997a) et des articles associés (Schmoll 1996, 2000). Mais nous pouvons tout aussi bien poser la question dans le cadre de référence systémique, en termes d'émergence notamment. La question devient : qu'est-ce qui donne naissance à une organisation ?

Dès lors qu'elle existe, une organisation se développe en suivant sa propre logique, qui est celle de la production d'utilités (produits ou services) par distribution du travail entre ses membres, et en réponse à un environnement (clients, marché, pouvoirs publics...) dans le cadre d'un échange réglé et/ou négocié. La mondialisation démontre la force incoercible de ce processus qui, par le jeu de la marchandisation généralisée des utilités et par l'accumulation capitaliste, pousse à la spécialisation et à la concentration des organisations, peut-être tendanciellement à leur unification terminale (la « World Company » brocardée par les *Guignols de l'Info*). Cette logique constitue l'organisation comme une entité autonome, non humaine, dont la finalité n'a souvent que lointainement à voir avec les intérêts particuliers des humains qui en sont les acteurs : en certaines occasions, elle doit même contester leur existence à ces derniers et s'en séparer.

Remarquablement, cette étrangeté (et même étrangeté) de l'organisation est d'autant plus sensible dans les associations et entreprises du secteur social et solidaire dans lesquelles il nous a été donné d'intervenir (Braccini 2014, 2016) : les contradictions entre leur vocation au service explicite de l'humain et le fonctionnement gestionnaire d'une entité non humaine exposent très souvent les dirigeants, salariés et bénévoles à des conflits de valeurs, qui expliquent nombre de difficultés de gestion

et de management, voire d'échecs des interventions de conseil auprès de ces organisations.

Mais ces problèmes concernent l'organisation une fois créée. Or, si l'on considère cette essence non humaine (voire parfois inhumaine) de l'organisation, comment celle-ci en vient-elle à prospérer parmi les humains, et même, comment peut-elle ne serait-ce qu'apparaître ? Patrick Schmoll souligne à nouveau, sur ce point, ce qui le distingue du discours fréquemment humaniste des manuels de management : du point de vue de la rationalité gestionnaire, le « facteur humain » ne peut être considéré, au mieux, que comme une « ressource ». L'horizon du management serait en fait de remplacer un jour ce facteur humain par des machines.

Patrick Schmoll identifie alors un processus contradictoire, interne au développement de l'organisation : celle-ci, pour se développer jusqu'à devenir un « tout qui est plus que la somme de ses parties », doit se construire sur la négation de ce qui la fait vivre, les subjectivités des humains qui l'habitent et y travaillent. Et comme ce processus se poursuit néanmoins parce qu'il est vital, tant pour le tout que pour les parties, la contradiction se présente en fait comme un paradoxe.

Et, pour répondre à la question de l'origine du système, le paradoxe trouve sa forme première dans le rapport qui associe l'organisation au premier être humain qu'elle fait travailler, son fondateur, pour qui elle-même n'a pourtant au départ qu'une place d'objet ou de moyen dans un projet. L'organisation existe parce qu'un jour un entrepreneur a souhaité qu'il en soit ainsi, et pourtant elle ne deviendra une organisation achevée qu'au prix du « meurtre » de son créateur. Contradiction pour l'organisation, qui n'est pas moindre pour son fondateur car, qu'est-ce qui devrait motiver ce dernier à nourrir une créature qui n'atteindra sa maturité qu'à condition de l'effacer, lui ? Relation mutuellement cannibalique qui donne toute sa pertinence à l'un des passages souvent mal compris du récit freudien de la « horde primitive », celui où les frères unis (et organisés) dans le meurtre du père, non contents de l'avoir éliminé, le mangent (Schmoll 2000).

C'est à ce point très précis de la place de l'organisation dans l'esprit de son fondateur, que l'observation par Patrick Schmoll des PME montre un intérêt tout particulier pour une théorisation plus générale de l'émergence des systèmes, et plus précisément de l'émergence, à partir d'un système existant (ici un individu), d'un méta-système (l'organisation) qui va assimiler le premier en l'associant à d'autres. On comprend que saisir précisément ce moment intéresse quantité de domaines scientifiques, même distants, notamment l'étude de la formation d'organismes pluricellulaires à partir de cellules isolées qui abandonnent leur autonomie dans le processus, pour se spécialiser. En effet, formuler que la spécialisation cellulaire résulte d'une expression différente de leur ADN commun, c'est rendre compte de la manière dont cela fonctionne présentement pour tel organisme (lecture synchronique, là encore), mais cela n'explique pas comment cette spécialisation s'est mise en place un jour, dans un passé lointain.

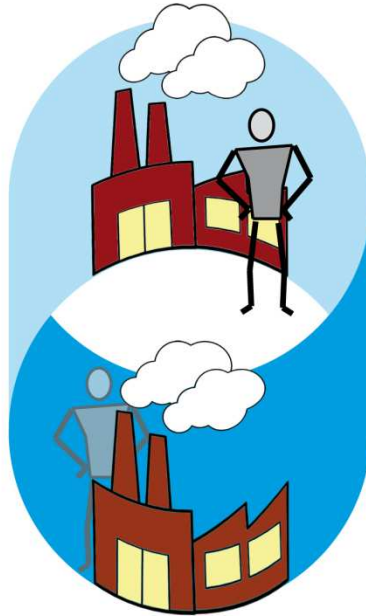
Patrick Schmoll essaie de discerner ce moment concernant les organisations. Quand il traite des difficultés du recrutement, il situe la naissance de l'organisation en la datant du recrutement du premier salarié, puisque nécessairement, le fait de travailler à deux implique désormais une distribution du travail : un entrepreneur plus un collaborateur, c'est objectivement déjà une organisation. Mais ailleurs, il énonce aussi qu'un créateur d'entreprise, même seul, peut déjà être le patron d'une entreprise, si dans son esprit, en fait, ils sont deux : lui et son entreprise.

En plusieurs autres endroits de son essai (cf. p. 82-84, passage repris dans la conclusion), Patrick Schmoll formule le rapport de l'entrepreneur à « son » entreprise en termes d'appartenance mutuelle, ce qui permet alors de situer l'émergence de l'organisation bien en amont de l'arrivée des premiers salariés. Dans ce temps d'indistinction entre l'entrepreneur et l'entreprise, le premier considère légitimement que l'entreprise lui appartient. Mais lui-même ne s'appartient plus : réciproquement, il se donne à l'entreprise, en raison de la relation passionnelle qui le fait exister à travers elle.

C'est là une notation intéressante, parce qu'elle permet d'identifier l'émergence du méta-système qu'est l'organisation en amont de ce qui est observable (le premier recrutement), dans une forme de symétrie ou d'intersubjectivité entre le créateur et la créature. Plus exactement, on comprend que dans ce moment où l'entreprise n'est pas (vue de l'extérieur) autre chose que l'entrepreneur lui-même, il y a cependant une dissociation qui aboutit à ce que ce soit « la même chose » et en même temps « deux choses » différentes. Et l'on passe de l'une à l'autre, d'un point de vue à un autre, par une sorte de

retournement.

La figure qui rendrait le mieux compte de ce retournement serait celle du ruban de Möbius. Elle nous est suggérée par une réflexion intéressante de Yair Neuman (2006) à propos de la cryptobiose du tardigrade, ce remarquable petit animal qui est capable de se mettre en stase dans des conditions extrêmes de son environnement, et de se réamorcer (*bootstrap itself*) ultérieurement à partir d'un état où il est formellement « mort », évoquant la figure paradoxale du Baron de Münchhausen se sortant d'un marécage en se tirant lui-même par les cheveux.



Le ruban de Möbius est en topologie une surface contre-intuitive qui ne possède qu'une seule face, contrairement à une surface classique qui en possède deux. Un modèle simple est habituellement réalisé en faisant subir une torsion d'un demi-tour à une longue bande de papier, puis en collant les deux extrémités, créant un ruban sans fin n'ayant ni intérieur ni extérieur. Si l'on représente l'entrepreneur d'un côté du ruban et l'entreprise de l'autre, et que l'on parcourt du regard la longueur de la surface, on se rend compte que les deux côtés ne font qu'un, et l'on doit en déduire que les deux entités posées apparemment de part et d'autre du ruban sont en fait du même côté, au même endroit, et ne sont donc logiquement qu'une même entité.

Si l'on veut revenir à la perspective plus psychanalytique qui est celle annoncée dans le titre de l'ouvrage de Patrick Schmoll, on peut également positionner l'organisation comme existant, en projet, dans la tête de son fondateur, dès avant qu'elle naisse dans le monde réel : elle occupe la place d'un objet imaginaire sur lequel se projette le moi idéal, d'une manière assez comparable à l'enfant imaginaire existant dans la tête de ses parents avant sa naissance, et qui a pour origine les parents eux-mêmes à une époque où ils se prenaient pour idéals.

L'espace manque dans cette préface pour développer davantage cette figure du retournement topologique, bien que nous ne doutions pas qu'elle ait une certaine portée heuristique. Ce qui nous incite à l'introduire ici, c'est aussi l'ouverture du référentiel de l'ouvrage de Patrick Schmoll, entre l'adossement premier à la théorie psychanalytique, et l'intérêt de l'auteur également pour le paradigme systémique, qu'il a été amené par la suite, et surtout depuis quelques années, à explorer plus avant. L'évocation de la figure du ruban de Möbius nous permet en effet de souligner que la réflexion sur cette question de l'origine, de la genèse des systèmes, mérite des approfondissements ultérieurs, dans la perspective d'une théorisation de la dynamique des systèmes complexes ouverts, et notamment de la manière dont ils se transforment en générant des méta-systèmes qui les englobent.

## Références :



- Braccini V. (2014), *Ingénieries de formation à visée autonomisante et émancipatrice : vers un modèle d'association apprenante : une recherche-action dans le réseau associatif des Petits Débrouillards*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Strasbourg.
- Braccini V. (2016), Conception systémique de la formation et de l'accompagnement des acteurs associatifs : le cas du réseau français des Petits Débrouillards. *La Recherche en Éducation*, 16, p. 98-122.
- Braccini V. (2023), Le pentaèdre des apprentissages : un modèle pour accompagner le développement du caractère apprenant des organisations, *Cahiers de systémique*, 2, p. 41-60.  
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047925>
- Braccini V. & Petitjean H. (dir.)(2022), *Le paradoxe de l'observateur. Cahiers de systémique 1*, Strasbourg, Éditions de l'III.  
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7447888>.
- Capelli F. (2023), Activer le potentiel apprenant des professionnels grâce à l'entretien d'explicitation, *Cahiers de systémique*, 2, p. 31-39.  
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047907>
- Druzhinenko-Silhan D. & P. Schmoll (2023), L'enfant obèse et sa famille : une approche homéodynamique, *Cahiers de Systémique*, 3, p. 5-18. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.8196837>
- Lloyd D. & al. (2001), Why Homeodynamics, Not Homeostasis, *The Scientific World*, 1, p. 133-145.  
DOI : <https://doi.org/10.1100/tsw.2001.20>
- Neuman Y. (2006), Cryptobiosis : A new theoretical perspective, *Progress in Biophysics and Molecular Biology* 92, 258–267.
- Petitjean H. & Mast Ph. (2023), Le rôle du leadership dans le processus de co-création : une approche neuro-systémique, *Cahiers de systémique*, 2, p. 61-73.  
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047945>
- Petitjean H., Finck S. & Schmoll P. (2024, sous presse), Expansion et effondrement des systèmes : une discussion du concept d'homéostasie, *Bulletin d'histoire et d'épistémologie des sciences de la vie*, 32.
- Rose S.P. (1997), *Lifelines : Biology, Freedom, Determinism*, London, Allen Lane.
- Schmoll P. (dir.)(1985), *Épistémologie clinique. Recherche en psychologie et pratiques de psychologues. Nouvelle Revue de Psychologie 1*, Strasbourg, Institut Européen de Psychologie, réédition (2023) Strasbourg, Éditions de l'III.
- Schmoll P. (1996), Œdipe manager, *Journal des Psychologues*, Paris, Ed. Hommes et Perspectives, 135, p. 40-42.
- Schmoll P. (1997a), *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI.
- Schmoll P. (1997b), L'univers mental des PME, *Journal des Psychologues*, Paris, Ed. Hommes et Perspectives, 152, p. 14-17.
- Schmoll P. (2000), Meurtre du père et naissance des organisations. Une relecture du récit freudien de la « horde primitive », *Revue des Sciences Sociales*, 27, p. 128-135.  
DOI : <https://doi.org/10.3406/revss.2000.1864>  
En ligne : [https://www.persee.fr/doc/revss\\_1623-6572\\_2000\\_num\\_27\\_1\\_1864](https://www.persee.fr/doc/revss_1623-6572_2000_num_27_1_1864)
- Watzlawick P. Helmick Beavin J. & Jackson D.D. (1967), *Pragmatics of Human Communication*, New York, W.W. Norton & Co. Tr. fr. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.
- Yates F.E. (1994), Order and complexity in dynamical systems : homeodynamics as a generalized mechanics for biology, *Mathematical and Computer Modelling*, 19, 6-8, p. 49-74.