

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

**L'INCERTITUDE COMPORTEMENTALE AU SEIN DES ORGANISATIONS**  
*LES CONTRASTES DES SAVOIRS*



<https://pixabay.com/fr/photos/fleur-rose-floraux-plantes-178680/>

**Daniel Bonnet**  
**Isabelle Barth**

**Revue**  
**Psychanalyse**  
**&**  
**Management**

**N° 11 / 2018**

Édition  
Institut Psychanalyse & Management



Éditeur : Institut Psychanalyse & Management  
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901  
Siret : 41891428900024 – APE 913<sup>E</sup>  
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration  
Institut Psychanalyse & Management  
377, chemin du Fesc  
34400 Saint-Just (Lunel) (France)  
06 07 34 26 92  
daniel.bonnet@ip-m.com

Abonnement  
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture  
Source : <https://pixabay.com/fr/photos/fleur-rose-floraux-plantas-178680/>

Série Éditoriale Psychanalyse & Management  
1<sup>o</sup> édition

ISSN : 2272-4729  
ISBN : 978-2-9574955-2-8  
Dépôt légal : Octobre 2021

Achévé d'imprimer en 2021 – Lattes (France)  
N<sup>o</sup> d'impression :  
AGL Imprimeur  
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin  
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2021

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par  
quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite  
de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause

Revue

# **Psychanalyse & Management**

N° 11 / 2018

**Daniel Bonnet (dir.)**

**Isabelle Barth  
Rédactrice en chef invitée**

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

EDITEUR : Institut Psychanalyse & Management	
COMITE EDITORIAL	
Directeur de la publication	Daniel Bonnet ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	Isabelle Barth Professeur des Universités, Université de Strasbourg Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scientifique	Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	Patricia David Professeur émérite, Université Catholique de Lyon Patrick Haim Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES
Comité de lecture	Daniel Bonnet Docteur en sciences de gestion, HDR Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain Patricia David Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution Dominique Drillon Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
COMITE SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon
Georges Botet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Roland Brunner	Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Jean-Claude Casalegno	Professeur, ESC Clermont Business School School
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Jean-Marie Dolle (†)	Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Emmanuel Diet	Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Anne-Lise Diet	Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Bernard Guillon	Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Patrick Haim	Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Hubert Landier	Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Marc Lasseaux	Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M
Mario Perini	Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie)
Yvon Pesqueux	Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Jean-Pierre Pinel	Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Henri Savall	Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
Annick Schott	Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Jean-Benjamin Stora	Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Nathalie Tessier	Professeur, ESDS, Université Catholique de Lyon
Lise Vieira	Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Zahir Yanat	Professeur, ISTECH, Paris
Véronique Zardet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

## NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management ([daniel.bonnet@ip-m.com](mailto:daniel.bonnet@ip-m.com)). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Sont soumis uniquement à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

### NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) - Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

#### Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite - Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite - Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule - Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule - Pas de 3<sup>e</sup> niveau de sous-titre - Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page - Tableaux, figures, encadrés : Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte.

#### Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) - Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans Barth I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

## LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

# SOMMAIRE

Éditorial : <i>Y voir de plus près, c'est aussi y voir au plus loin !</i>	9
Avant-Propos : <i>La consubstantialité de l'incertitude</i>	13
Prolegomènes : <i>Incertain et hypocrisie !</i>	17
Contributions (auteurs, résumés)	19
<hr/>	
1 <sup>RE</sup> PARTIE : CONCRESCERE	23
Dominic Drillon, David Salvétat <i>Le choix d'orientation professionnelle : Une prise de décision entre incertitude et risque</i>	25
Malika Asbayou, Amina Saoussany <i>L'impact du stress professionnel sur la performance au travail : Les médiateurs et modérateurs de la relation linéaire négative – Un modèle théorique</i>	47
Bernard Guillon <i>Étudier les contraintes psychosociales et les dysfonctionnements à partir de la notion de risque</i>	65
Ines Jedidi <i>Le coaching : Quel apport dans une situation d'incertitude ? Cas des entreprises tunisiennes</i>	79
Michel Pendaries <i>L'individu au cœur de la construction de sens du système de Contrôle de Gestion. Faire -Face à l'incertitude comportementale</i>	95
Annick Schott <i>L'incertitude comportementale au des organisations. Que faire en PME du potentiel humain face à quelle performance globale ?</i>	115
<hr/>	
2 <sup>E</sup> PARTIE : ABSTRACTIO COGITATIONIS	133
Daniel Bonnet <i>Transformer l'incertitude comportementale. L'ambivalence des contenus. Approche qualimétrique</i>	141
Anne Lise Diet <i>Déni d'histoire et management contemporain</i>	157
<i>Les conditions pour qu'un « Je » existe. Ce que peut en dire la psychanalyse</i>	173
Mac Lasseaux <i>L'idéal gestionnaire et ses limites. L'exemple du secteur hospitalier et médico-social</i>	181
<hr/>	
3 <sup>E</sup> PARTIE : VARIA	205
Gilles Brun, Philippe Ducatteuw <i>Cobésion sociale en souffrance &amp; TOB. Dysfonctionnements dus à la régression dans l'ajustement des images au sein d'une PME</i>	207
<hr/>	
Conclusion	227
Publications de l'I.P.&M	231

## ÉDITORIAL

### Y voir de plus près, c'est aussi y voir au plus loin !

L'incertitude qualifie les marges d'approximation, d'imprécision ou d'erreur relatives à la survenue ou à l'évaluation d'une situation, d'un évènement ou d'un phénomène. Le champ sémantique du substantif « incertitude » (cf. synonymes) en caractérise la diversité des manifestations.

Il existerait une limite fondamentale au principe d'indétermination qui ne relèverait pas de l'ignorance, mais de l'impossibilité d'en évaluer les marges pour certains états [principe d'Heisenberg]. Est-ce toujours une impossibilité, attendu que ce principe n'est qu'une relation et que l'ignorance est une cause d'incertitude ?

Toute grandeur est une abstraction correspondant à un « quantum d'action » caractérisé par une constante d'énergie x durée du phénomène [constante de Planck], dont le sens de sa manifestation est fourni par sa valence. Aussi, l'énergie investie pour résister est la même que celle investie pour consentir, attendu que c'est la conjonction des polarités qui fait passer le courant, et que dans chacun des cas d'application, il y a une action différenciée offrant une variété de possibilités. Notons que le mouvement et la permanence sont en conjonction constante. Aussi, concernant les phénomènes humains, consentir est inséparable de résister (conserver).

L'énergie investie peut être mesurée par une force, infinitésimale à l'échelle imperceptible (petite ou peu active), mais perceptible à l'échelle des grandeurs de mesure empirique. La force mesure la dérive d'un phénomène, d'une situation, d'un évènement. Dans le champ de forces, toutes les tensions qui mesurent les forces apparaissent comme des grandeurs de forces opposées. C'est leur différentiel qui met en mouvement. Toutefois, l'observation porte le plus souvent sur des états quasi-stationnaires, qui ne permettent que des mesures statistiques approchées. Soulignons aussi qu'un même « quantum d'énergie » peut être investi sur une durée plus ou moins longue, pour un même résultat.

En management des organisations les grandeurs sont des mesures économiques, à dessein un rendement, une productivité, un chiffre d'affaires, un coût, un prix, un profit ou une perte. Les dispositifs de gestion courante ou les analyses sont généralement centrés sur des mesures empiriques normalisées. Consécutivement, s'agissant d'un déficit ou d'une perte, elles ne mesurent que des manques à gagner.

La gestion courante s'accommode d'une transformation dans un espace de calcul restreint aux commodités empiriques de la faisabilité. Elle ignore ce qui est imperceptible à l'échelle empirique de l'observation. La question de l'opportunité de la précision et de la faisabilité sont reposées lorsque la gestion



se heurte à une impossibilité. L'économie vient à son secours en ajustant l'allocation des ressources (réduction des coûts, politiques d'austérité, évaluation et ajustement de la valeur), généralement considérées à l'aune de la contrainte économique et financière. La situation d'incertitude est souvent équivoque.

Il existe une méthode susceptible de mieux connaître les marges d'imprécision. Elles ne sont jamais absolues certes, mais elles dépendent de la qualité de l'observation, du champ, et consécutivement de ce qui est rendu possible. Cette méthode institue une approche qualimétrique évaluant une qualité et une efficacité (Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 2004), largement mise en œuvre par les travaux de l'ISEOR depuis le début des années 1970. Cette méthode permet de procéder à l'évaluation périodique des marges d'indétermination, pour toute situation de gestion et de management. Elle consiste simplement à convertir la valence d'une mesure imprécise, en la déployant dans son espace d'efficacité. La méthode est mise en œuvre pour convertir les Coûts-Performances Cachés. La précision de la mesure est donnée par la balance économique de conversion. La méthode détermine la localisation d'un état doté d'une énergie et d'une fréquence. Tous les problèmes humains concernant l'évaluation des flots de dysfonctionnements au sein d'une organisation ont eux aussi une double nature correspondant aux propriétés transformatives de leur état analogique, assimilables aux états corpusculaires et ondulatoires. Le traitement proposé montre qu'il s'agit d'appareiller la mesure. C'est ce que proposent l'analyse et le management socio-économiques. La méthode instruit donc sur l'incertitude comportementale. C'est l'ouverture de l'espace d'efficacité de la mesure d'indétermination qui permet de convertir la valence du négatif des coûts du comportement humain. Elle définit l'espace effectif de transformation.

La mesure de l'état d'indétermination dépend de la qualité et de l'efficacité de la mesure d'un état de polarisation d'une relation d'indétermination. L'observation à l'aune de l'état de double nature, comme le propose l'évaluation des Coûts-Performances Cachés, fournit une évaluation d'un spectre d'efficacité que nous définissons comme un écart énantologique (Bonnet D., 2016, 2017). L'observation dans le champ d'efficacité fournit la posologie. L'approche qualimétrique offre l'opportunité d'un saut épistémologique. Elle permet de modéliser la conversion de la trajectoire courante d'un flot de dysfonctionnements organisationnels. Elle permet d'obtenir la mesure des marges d'imprécision dans l'espace d'efficacité du potentiel humain que Lewin (1917) a défini comme un espace hodologique (Bonnet D., 2016, 2017), concept que l'on doit aux travaux de Lewin (1917). Cet espace est un multiple de celui des ressources humaines. Sur la base des travaux de l'ISEOR, de toutes les actions économiques possibles pour bien gérer une organisation, la conversion des Coûts-Performances Cachés est toujours la plus économique et la plus rentable.

Nonobstant tous les points de vue, l'approche qualimétrique ouvre le champ de la créativité et de l'innovation. Elle éclaire en faisant passer l'observation par les petits trous qui en disent long sur les grands trous... de l'économie. Paradoxalement, si le point de vue est de nature hétérodoxe, il se trouve souvent méprisé, rabaissé... Cela peut tenir au fait que les acteurs ne veulent pas ou ne parviennent pas par eux-mêmes à se libérer des attachements aux opposés. Leurs attitudes psychologiques fusionnent inconsciemment les contenus du Moi dans la relation d'objet pour faire le lit des certitudes du Soi. Tous le même Soi. Ainsi, une part de la subjectivité et de l'identité s'efface dans les situations de travail. Les comportements organisationnels deviennent isomorphes, y compris dans les environnements concurrentiels au sein desquels chaque acteur revendique paradoxalement sa différenciation. L'entropie historique s'installe dans le fonctionnement des organisations. La gestion des marges d'indétermination se trouve inhibée. L'entreprise n'est plus une « unité active » qui transforme son environnement.

L'économie et la gestion attribuent généralement le déficit à un risque ou à un aléa. Dans la logique de la concurrence économique et financière, il s'agirait d'un risque de marché ou d'un aléa, dont l'un et l'autre sont probabilisables. Ce ne serait donc plus une incertitude. Il est pourtant couramment admis que l'exposition au risque est inhérente à l'incertitude. Il est fait référence au risque en incertitude de Knight (1921) à ce titre. La doxa soutient désormais que l'environnement économique serait incertain et qu'il faudrait s'y accommoder en apprenant à manager et à gouverner en environnement incertain. Un environnement incertain peut l'être en effet, mais il peut aussi être hasardeux, équivoque, douteux, suspect, louche... Or, l'exposition au risque est une construction, manifestée par des attitudes psychologiques et par des comportements ambivalents. À la manière de M. Proust dans son œuvre « *A la recherche du temps perdu* », influencé par la pensée de G. Tarde, il conviendrait de procéder à un renversement des apparences. Il est alors assez aisé de montrer que l'incertitude organisationnelle est consécutive d'une incertitude comportementale.

Certaines analogies commodes permettent en effet d'accommoder l'état d'indétermination à une détermination univoque consciente ou latente, correspondant à une position arbitrée, défendue, soumise au principe de non-contradiction – laquelle se trouve couramment et dans le même temps réfuter *de facto* par le principe de connexité (principe à la base des propriétés systémique), position arbitrée et défendue quand bien même les relations entre les contrariétés et les universaux peuvent ne pas coïncider.

Les théories offrent des cadres et des emprises, mais elles peuvent aussi nous embrouiller. C'est ce que nous montre l'observation clinique. La théorie peut même nous conduire à observer un objet sain, lui attribuer une maladie et un traitement. Ce que nous montre l'écart énantologique, est que plus est importante la dissociation et donc la distanciation dans les relations humaines

(concurrence, rivalité..., plutôt que coopération), plus est importante l'attachement individuel aux opposés, la nocivité ou l'inhibition des attitudes et des comportements qui se renforcent individuellement dans leurs oppositions, voire qui font la place de la violence symbolique. Le management, non pour lui reprocher mais pour l'éclairer, poursuivrait-il parfois un but suspect qui consiste à réduire les oppositions dans un point de vue pour rendre le sujet accessible à ses déterminations ? De fait, c'est une manière d'obtenir que la réalité psychique apaise la violence de l'environnement incertain... et fasse à cet égard (désormais !) le lit de la digitalisation qui poursuivra le travail, travail qui organiserait même l'introversion vers l'inconscient (Jung, 1921). Dès lors, nonobstant les progrès de la recherche concernant la décision sous incertitude, source de connaissances actionnables, la conscience phénoménale se replie sur l'inconscient du Moi, réduite à une peau de chagrin, éteinte sous l'annihilation de la conflictualité. Possiblement, l'intelligence humaine se réduirait à un analogon de l'Intelligence Artificielle. L'emprise de l'objet technique/technologique et ses dispositifs domineraient ainsi l'accès à la conscience et détermineraient ses contenus. Freud (1926 : 213) aurait-il esquissé cette transformation énantiodromique en envisageant le glissement possible de la fonction du Moi, tandis qu'il explorait la relation entre la conscience et l'inconscient au cours du travail de cure, glissement envisagé aussi par Jung (1921 : 129) dès lors que l'objet œuvre en lui, que Lagache (1982, pp. 208-220) soutiendra également en soulignant que le Moi peut se trouver sous l'emprise de l'objet ?

Daniel Bonnet

Directeur de la publication

# AVANT-PROPOS

## La consubstantialité de l'incertitude

La vie des organisations est confrontée à de nombreuses incertitudes de tous ordres. Les décisions courantes et stratégiques créent de l'incertitude et dans le même temps, les acteurs de la gouvernance et du management des organisations sont démunis pour faire face à l'intolérance à l'incertitude. Celle-ci fait retour sous différentes formes, la résistance au changement, les dysfonctionnements, la souffrance au travail. Pourtant l'incertitude est aussi le creuset des dynamiques du développement et du fonctionnement.

La gestion de l'incertitude, en ses différentes catégories (stratégique, comportementale...), est largement théorisée dans le champ de l'économie, plus particulièrement dans le champ des théories institutionnelles de la firme. Elle reste un angle mort de la recherche dans le champ de la gouvernance et du management des organisations en sciences de gestion. L'inquiétude, l'anxiété, les peurs... apparaissent comme des anomalies au sein du fonctionnement et du management des organisations. L'incertitude est en effet consubstantielle du développement et du fonctionnement des organisations.

Les décisions stratégiques soignent la prévention du risque économique et financier. Il ne viendrait à l'esprit d'aucun dirigeant de déconstruire les stabilisateurs de la sécurité économique et financière de l'entreprise. Pourtant, c'est bien une constante de la décision dans le champ social, qu'il faut sans cesse accommoder à la décision économique et financière. C'est un thème récurrent concernant l'adaptation des conditions et de l'organisation du travail. L'agilité et la flexibilité faciliteraient les adaptations et le changement. Les méthodes agiles viseraient cette adaptation pour optimiser les marges de manœuvre économiques et financières. Elles ne progresseraient qu'au prix de l'agilité des comportements humains et de la flexibilité sociale, du moins à l'aune de visions qui les opposent. Mais soulignons que les méthodes agiles étaient à l'origine conçues pour produire du code informatique.

L'agilité devrait être celle des acteurs internes de l'organisation, mais il n'est jamais dit qu'elle est aussi celles de ses clients et de ses fournisseurs. Il y a une espèce d'ambiguïté à vouloir centrer l'impératif d'incertitude sur le social notamment tandis que celle-ci est d'abord contingente des stabilisateurs économiques constamment déconstruits par les logiques de concurrence, creuset de différentes formes de violences économiques et sociales.

Sur le plan sociétal, les décisions politiques accompagnent assez facilement l'orientation des points de vue économiques et financiers, mais peinent à accompagner la transformation sociale. Prise dans la tenaille des opportunités de développement économique et des politiques d'austérité, la transformation sociale résiste. Cette résistance est souvent connotée idéologiquement, mais personne n'a intérêt à en démystifier les ressorts au nom des fonds de commerce à défendre. Le repositionnement des visions dans des paradigmes

alternatifs intégrant l'économie et le social peinent également à s'imposer. Les effets de l'incertitude se déploient sur le plan sociétal, tandis qu'ils sont déjà largement un creuset de résistances, de souffrance et de dysfonctionnements dans le monde de l'entreprise... et finalement une cause du blocage du développement économique.

La littérature économique sur le sujet de l'incertitude a largement exploré les aspects psychologiques, relativement à l'incertitude comportementale notamment, mais à l'aune des objets de la recherche en économie, la performance, la compétitivité, le développement économique, la concurrence... La recherche en économie a son propre concept à cet égard pour catégoriser les connaissances, *les faits stylisés*, devenus au fil des années fonds de commerce des doctrines et des idéologies économiques fondant les infrastructures de la connaissance et des stratégies d'entreprises.

La recherche en psychanalyse fournit des connaissances génériques permettant d'éclairer de manière contradictoire l'analyse des transformations économiques et sociales, ainsi que la projection des politiques. Les politiques s'intègrent dans les différents niveaux d'échelle, infra, micro, méso, macro, ce qui rend complexe leur déconstruction à une échelle particulière, et plus encore les constructions nouvelles. Là est sans doute la vraie difficulté. Les connaissances fournies par la recherche en psychanalyse portent largement sur la reproduction et la transformation des invariants du comportement humain, tandis que la recherche en management élabore cette recherche dans ses propres espaces ignorant les connaissances proposées dans d'autres disciplines. D'autres champs scientifiques y contribuent en effet, l'anthropologie analytique, la sociologie critique, la psychologie sociale, la psychologie analytique, la psychologie génétique... etc. Certes, il est recommandé de déployer les recherches sur des plans interdisciplinaires et sur des plans transdisciplinaires. Mais il faut préciser que la transdisciplinarité ne s'accommode guère de l'emprise de l'observation dans des cadres théoriques, excepté à certains égards le cadre de la théorie ancrée, les cadres de la recherche clinique et les cadres de la recherche-intervention d'essence transformative.

La recherche en économie et en gestion inscrit l'exploration des aspects relatifs à la vertu, à l'éthique, voire à la morale... dans des champs scientifiques spécifiques, l'éthique des affaires, la responsabilité sociale, la philosophie, l'histoire... La modernité est à l'entreprise libérée, tandis que sa gouvernance et son management contrôlent étroitement l'emprise de la liberté des sujets, et leur discipline, dans ses dogmes et idéologies. Le champ de l'activité commerciale, avec ses périphériques (vente, achat, marketing, communication, relations publiques...) reste un angle mort de la recherche scientifique à ce propos. Cette même modernité défie le contrat qui serait désormais le mécanisme le plus vertueux mettant le sujet à l'abri de tous les vices. Pourtant la violence, la perversion les mécanismes de défenses sont les infrastructures de la construction des conventions et des contrats au nom d'une coopération que les

acteurs ne cessent de déconstruire. Le fonctionnement de l'organisation les recompose de toute façon car ces mécanismes sont consubstantiels et sont les structures latentes de celui-ci. L'investissement est à ce titre la source de coûts cachés phénoménaux. Le développement généralisé des Technologies de l'Information et de la Communication, du management par les procédures... offrirait une nouvelle reformulation des termes d'un avenir radieux...



# PROLÉGOMÈNES

## Incertitude et hypocrisie !

En économie et en gestion, l'incertitude comportementale est donnée comme la conséquence du comportement opportuniste des acteurs. Dans le champ théorique, cette perspective vaut pour une signification dans le cadre de la rationalité instrumentale. La rationalité est référée à l'expression d'un désir faisant l'objet d'une traduction économique en regard d'un comportement social ou sociétal, sous la réserve des motifs qui soutiennent l'action. Ces motifs opposent une signification au service des passions et/ou des intérêts *versus* une signification qui les maîtrise où les réprime.

En première approximation, cette signification est généralement articulée à des croyances, nonobstant que celles-ci sont données paradoxalement pour s'opposer à la rationalité, sur laquelle s'est fondé le développement de l'économie au siècle des Lumières. La gestion a hérité de cette conception paradoxale qui lui assigne de réguler la création et le partage des richesses selon une finalité économique rationnelle, consécutivement de rationaliser les comportements. Les synonymes sont évocateurs de ses procédés ; en premier lieu on trouve la normalisation, puis l'automatisation. La rationalisation s'appuie sur le calcul.

En seconde approximation, l'incertitude comportementale est référée à un manque d'information, relative aux événements d'une part, relative au comportement des agents d'autre part, soit que l'information est retenue, soit qu'elle est erronée. L'impact est évalué en fonction de la spécificité des actifs. Du point de vue de la rationalité instrumentale, la mesure de l'impact, très approximative, a pour objet d'orienter le choix du mode d'intégration des structures de gouvernance de sorte à optimiser les coûts de transaction sur le marché, en fonction de sa propre structure. La décision concerne généralement le degré d'intégration. En gestion stratégique, mais également en gestion des ressources, la notion d'incertitude comportementale reste très impressionnée par ce cadre théorique concernant le comportement « stylisé » des agents. La gouvernance par le marché serait à privilégier quel que soit le degré d'incertitude pour une faible spécificité des actifs, de sorte que la firme reste agile. En revanche, un haut degré d'intégration serait requis si la spécificité des actifs est forte. Sur ce plan cependant, les études sont contradictoires, y compris pour des firmes dont les activités requièrent un haut niveau d'investissement technologique.

Compte tenu de la validité aléatoire des conjectures (*supra*), les études ont découpées l'incertitude en catégories, environnementale (relative aux transactions), cognitive (relative aux informations), relative au comportement des acteurs ou au coût des facteurs. Ce qui ressort est que les agents n'ont pas suffisamment d'information, concernant les sources de l'incertitude, ou concernant les relations de causes à effets, ce qui rend aléatoire l'évaluation des impacts de l'incertitude. Elles en ont cependant concernant le fonctionnement des firmes, généralement isomorphe en fonction de la spécificité des actifs. L'incertitude comportementale



expliquerait la difficulté pour les firmes à s'adapter, particulièrement dans les environnements incertains.

L'incertitude apparaît également comme une variable délibérée de gestion stratégique du marché et des ressources. La conjecture pose que le comportement des firmes sera incertain si l'incertitude est maintenue à un niveau élevé. Elle apparaît dans ce cas comme une variable de gestion concurrentielle. Il s'agit de faire en sorte que le comportement des acteurs soit aussi difficile que possible à interpréter, à analyser ou/et à prévoir, y compris en désinformant ou en induisant en erreur. Le coût élevé des facteurs privilégierait un haut degré d'intégration, mais cette conjecture est corrélée avec la spécificité des actifs.

Ce qui est bien vu cependant est que l'incertitude est d'autant plus forte que les changements sont importants et fréquents. Il n'est pas probant néanmoins que le développement de l'économie de la connaissance facilite la connaissance de l'incertitude, pas même les dispositifs d'espionnage dit d'intelligence économique, pas même la digitalisation généralisée. On n'est pas mieux renseigné lorsque la recherche teste la conjecture suivante, avec succès souligne le chercheur (J. Roussel, 2008) : *plus l'incertitude comportementale est élevée en raison du comportement opportuniste des agents, plus les structures de gouvernance doivent être adaptées* (Travaux de Hennart (1991), Brouthers et Brouthers (2003) et Oxley (1997). Il reste enfin hypothétique que (car) si toutes les causes estimées d'incertitudes sont fortes, plus (alors) le degré d'intégration devra être élevé. Cela apparaît corrélé pour le développement international de la firme. Pour un développement local et national, les agents semblent privilégier l'opportunisme par le contrat plutôt que par l'intégration. On peut également dire que les diverses formes d'incertitudes, croisant sources, degrés et impacts, sont corrélées et dépendantes. Disons plutôt qu'il s'agit encore d'une conjecture puisqu'aucune étude à notre connaissance n'a validé celle-ci... Keynes (1962) a soutenu qu'en l'absence totale d'information, l'agent peut considérer comme équiprobable ses différents états de nature, quand bien-même il n'a aucune connaissance du problème. Arrow (1951) avait soutenu également que lorsque la théorie bayésienne ne s'applique pas, l'économie n'a rien à dire.

La spécialisation de la spécificité des actifs, selon diverses stratégies d'impartition possible selon les situations, est aussi une variable de décision qui permet de mieux contrôler l'incertitude acceptable.

Ce qui est bien vu en revanche, y compris par Williamson (1975), a trait à la capacité des acteurs à dire la vérité et seulement la vérité a-t-il ajouté. Les états de nature sont connus au moment de la décision si les dés ne sont pas pipés (Viviani, 1994). Même un acteur rationnel peut être incapable de savoir, souligne encore Viviani (1994). Tout au plus, peut-on observer des schémas de comportement relativement stable. Parfois, il vaut mieux ne pas avoir de certitudes. Les théories de l'économie et de la gestion sont parfois immunisées par les idéologies, par les croyances, par les leurres... Il est préférable d'être un bon observateur et un bon psychologue...

Isabelle Barth  
Rédactrice en chef invitée

# CONTRIBUTIONS

## DOSSIER DES CONTRIBUTIONS AU N° THEMATIQUE

Le choix d'une orientation professionnelle ébauche ou infléchit une vie future. À bon escient et nonobstant les informations, le choix peut comporter un risque. Dans l'inscience, il comporte une incertitude. La recherche de **Dominic Drillon et de David Salvetat** explore les attitudes psychologiques sous-jacentes au processus de la décision orientant vers une spécialisation, pour des étudiants d'école de management ou de commerce en Master 1. Les résultats identifient quatre groupes discriminants. La recherche indique que la décision est éclairée par le profil des aptitudes lorsque celles-ci sont variées et par le spectre des qualités personnelles. Cependant, la décision s'infléchit différemment en amont des aptitudes selon qu'elle est articulée à la raison ou à l'émotion. Soulignons néanmoins que raison et émotion ne sont pas des opposés l'un de l'autre.

La recherche de **Malika Asbayou et d'Amina Saoussany** fournit des éclairages sur les conditions de possibilités de modérer la relation entre le stress lorsque celui-ci a une influence négative et la performance au travail au Maroc et par extension pour les contextes des pays du Maghreb et des pays non occidentaux dits en développement. Le modèle retenu est celui de la relation linéaire négative qui fournit des résultats souvent controversés dans ces contextes. La recherche teste la sélection des variables explicatives des disparités, de sorte à souligner la pertinence de la sélection, ainsi que leur valence de régulation (médiatrice et consécutivement modératrice), selon les contextes et les cultures. Les résultats obtenus apparaissent statistiquement significatifs. La recherche fournit l'esquisse d'une méthode permettant d'envisager les tests en tenant compte de la discrimination des contextes de travail.

Quelle est la perception des apports et de l'efficacité du coaching pratiqué en situation d'incertitude consécutive de la mise en œuvre changements profonds, de la part de coachs et des managers coachés en Tunisie ? C'est la question de recherche traitée par **Ines Jedidi**. Les résultats démontrent l'emprise du design de la recherche. Le design testé par la recherche montre que les managers coachés contextualisent mieux le rapport entre l'incertitude et le changement d'une part ; ils évaluent plus clairement l'impact de leurs attitudes psychologiques et de leurs comportements d'autre part. Selon leurs déclarations, cette perception permet de travailler plus confortablement sur leur stabilité émotionnelle. Cette recherche montre en fait que le travail est plus efficace dans l'instance du « Soi » dès lors que la transformation engendrée incorpore mieux la contextualité. La recherche articule un résultat méthodologique et épistémologique à ce titre.

La notion de risque est une clé d'entrée dans l'étude des contraintes psychosociales et de leur impact sur les dysfonctionnements. La perception du risque est largement déterminée par les attitudes psychologiques et révélée par

les comportements. C'est ce qui ressort d'une étude longitudinale des travaux d'un état de l'art présenté à différents colloques Oriane sur le risque. Ce résultat n'est pas banal. Pour **Bernard Guillon**, l'incertitude comportementale est bien consécutive des dispositions mobilisées. La recherche fait à ce titre ressortir l'importance du principe de la connectivité. Elle ouvre une perspective de recherche en management, dont les travaux de recherche la mobilisent peu et limitent son intérêt à l'étude de l'impact de la qualité des communications digitalisées, ce qui est au fond assez réducteur.

L'hypothèse de la théorie des coûts de transaction selon laquelle l'incertitude comportementale ne peut faire l'objet d'une mesure est invalide, car précisément, et ce qu'il était possible de connaître dès les années 1970, cette mesure est réalisée dans le cadre de l'approche socio-économique des situations de gestion. L'approche qualimétrique réalise cette mesure sous l'angle du négatif des coûts, les coûts-performances cachés. Dès lors, ils mesurent la qualité et l'efficacité longitudinale d'une stratégie d'entreprise et corrélativement des stratégies économiques concurrentielles. **Daniel Bonnet** souligne que les stratégies d'entreprise sont généralement anachroniques car elles se fossilisent dans une connaissance économique révolue. Les recherches ancrées dans des cadres théoriques eux-mêmes révolus fournissent des résultats biaisés et erronés, à partir desquels s'alignent les logiques concurrentielles, à l'échelle planétaire désormais.

Quels sont les apports du contrôle de gestion à la connaissance de l'incertitude comportementale ? Pour **Michel Pendariès**, le contrôle de gestion doit apporter une contribution à la cohésion organisationnelle. La recherche examine dès lors en quoi les comportements des acteurs fait faillir le système de contrôle de gestion pour piloter la performance organisationnelle. La recherche souligne en effet que les situations de gestion sont généralement pilotées en fonction de schémas mentaux dictant les conditions de possibilités de la performance. Mais la cohérence du schéma compromet le plus souvent la cohésion organisationnelle car elle divise les acteurs dans le registre de la dynamique sociale. L'auteur questionne l'emprise des cadres théoriques du contrôle de gestion. Une expérimentation conduite en intégrant les apports de la théorie de la structuration et les apports psychotechniques corrige cette emprise. L'auteur souligne cependant qu'il y aurait lieu d'envisager une rupture épistémique, qui jalonnnera la poursuite de ses travaux.

La recherche d'**Annick Schott** questionne cette rupture épistémique à l'aune de nouvelles exigences normatives plus humaines, dans le registre de la performance globale. La recherche longitudinale questionne l'emprise des habitus socio-éducatifs des dirigeants au sein des petites et moyennes entreprises. La recherche éclaire l'emprise de ces habitus. Elle montre que ceux-ci sont peu traduits dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, tandis qu'ils en constituent la substructure du fonctionnement et du

management, et qu'ils en sont les déterminants des manières latentes de se comporter.

L'histoire ancienne des institutions marque en profondeur la qualité de son fonctionnement et de son management. L'histoire demeure et se révèle dans le cours de l'analyse de la projection des processus inconscients institutionnalisés. La recherche **d'Anne-Lise Diet** fait ressortir une théologie antihumaniste qui, désormais, fait le lit des fondements du développement de la digitalisation au sein des organisations, après avoir fait celui des fondements du développement économique et de la révolution industrielle, ainsi que des dites nouvelles formes contemporaines du management plus performantes. Cette théologie est conservée et se réactualise dès lors qu'elle en compose son code génétique. Au fil de l'histoire, les non-dits de celle-ci nourrissent un déni collectif. Si la critique idéologique est pervertie, la critique scientifique serait par-contre interdite. Dès lors, ne se ferait-elle pas complice de l'escroquerie intellectuelle, si les travaux initiaux datés d'Elton Mayo, ne la révèlent pas ? La digitalisation poursuit la construction d'un pacte de déni de l'histoire. Consécutivement, à quelles conditions le « Je » existe ? Si le déni en fait le vide dans le champ de la conscience phénoménale, l'inconciliable et l'intolérable se conservent dans le registre de l'inconscient qui ne lui interdit pas de prendre part à la lutte, car c'est précisément la répression qui lui permet de se conserver. L'incertitude a aussi ses racines profondes, que la rationalisation dissimule...

La psychanalyse développe une pensée de la compréhension du fonctionnement psychique et de ses élaborations. L'article de **Marc Lasseaux** s'inscrit dans une herméneutique critique à cet égard. La gestion engage le sujet, certes dans une construction de savoirs et de pratiques, mais également dans une construction identitaire. Indissociable au champ de la compétence. L'article met dévoile une herméneutique matérialiste à cet égard qui oriente le sujet vers l'objet au dépend du sujet. Aussi, l'article contribue à comprendre comment la relation à l'objet, en l'occurrence les dispositifs de gestion, informe le sujet en prise avec celui-ci, telle que la régression dans l'inconscient oriente la progression dans le champ de la conscience. Le sujet construit ainsi son idéal gestionnaire.

#### **DOSSIER DES CONTRIBUTIONS EN « VARIA »**

**Gilles Brun et Philippe Ducatteeuw** proposent une démarche expérimentale ayant pour objet la réalisation d'un diagnostic croisé dans les champs notionnels du climat social et de la cohésion sociale, réalisé dans le cadre théorique de l'approche psychodynamique de Berne, sur la base du modèle simplifié de la Théorie Organisationnelle de Berne [TOB], à savoir le schéma de Fox. L'expérimentation est envisagée dans le champ en extension de l'analyse diagnostique des dysfonctionnements du fonctionnement et du management de l'organisation. L'objectif est la prescription de recommandations plus fines visant à prévenir le développement des situations conflictuelles, dont la prévention des risques psychosociaux. Le terrain de recherche est une entreprise moyenne de 140 collaborateurs. La recherche propose une analyse

clairement matérielle aisée des relations de causes à effets. Si les résultats de la recherche sont pertinents, encore faut-il que le client de la recherche envisage la mise en œuvre du plan d'actions.

## CONCLUSION

### Et l'intelligence dont on parle tant en management !

Dans le champ Psychanalyse & Management, qui est le lieu de notre propos, l'emprise de la raison, du raisonnement et de la rationalité ne rendent pas *de facto* aisée la compréhension de l'approche analytique propre à la psychanalyse, y compris dans les approches épistémologiques constructivistes ou interprétatives. Ce qui oppose la psychanalyse et le management est l'orientation vers l'objet. Ce qui fait converger la psychanalyse et le management est l'orientation vers le sujet.

Chaque expertise de haut niveau impose une longue formation et une expérience approfondie au long de la vie. À dessein le médecin, le physicien, le mathématicien... mais aussi le plombier, le maçon, l'ingénieur... Chaque métier impose une *technè*, à savoir dans sa définition grecque un art. Mais alors, la science, considérée idéalement comme pure connaissance et souvent opposée à l'art qui ne posséderait qu'un savoir, à l'exception de ce qui peut entrer dans la catégorie d'objet d'art, ne serait-elle pas également une activité esthétique ? Les catégories de l'entendement sont parfois subtiles ou insaisissables, laissant entendre que le scientifique ne pourrait pas être lui aussi un artiste ou un artisan. Le scientifique réalise lui aussi un beau travail, et à cet égard si l'œuvre est belle, elle peut aussi et doit le plus souvent être transgressive, voire subversive. Au champ des qualités, la science est un art.

Le professionnalisme impressionne et fixe la mobilité de l'esprit, de la réflexion et de la pensée, de l'imagination même, au regard des caractéristiques des structures et des dispositions mentales, à dessein (*supra*) détermine la fonction cognitive dans un environnement donné. Le professionnalisme détermine un système de transformations. L'émotion, quant à elle, a une certaine mobilité et permet d'adapter la réflexion, la pensée et l'expression aux contextualités. Elle soutient l'orientation des aptitudes et les constructions sociales. C'est elle qui engendre l'incertitude. Elle est le creuset anxiogène de la résistance, de souffrance et des dysfonctionnements. Mais elle est aussi le creuset des dynamiques du développement et du fonctionnement

Chacun aura observé que le raisonnement peut être réduit à un jugement, un avis, une opinion, une perception, fixé par une croyance, un cadre idéologique ou un dogme, mais aussi consécutive de l'usage pervers d'une théorie... consécutive de leur détermination dans l'intersubjectivité primaire, selon toute apparence réfléchie et logique, rationnelle. Il peut être aussi, tout comme la réflexion, sous l'emprise du solipsisme, y compris en situation intersubjective élaborée, en dépit d'un discours qui se définirait sur la base d'une approche de la réflexion comme réflexive.

Ce préalable pose les conditions de difficultés à se déterminer dans le registre de la conscience phénoménale et des connaissances. Qu'en est-il des conditions de la détermination en situation d'incertitude ?

L'incertitude naît d'une attitude et d'un comportement. Elle est généralement liée à une incertitude sur l'information, quant à sa position et à son mouvement. L'incertitude serait par nature non déterministe, cependant stochastique non en elle-même mais consécutivement aux causes et aux effets, au regard de leur seuil de significativité. Aussi,

l'incertitude peut être traitée par des calculs stochastiques. Dans le registre du management et du fonctionnement des organisations, l'incertitude ne naît pas seulement de l'absence de mesure, mais du déficit de méthodes. Le management a une compétence à acquérir à ce titre. Nous soulignons que le fonctionnement et le management des organisations sont trop souvent déterminés et réglés par une systématique dénégative. Et c'est aussi cette systématique qui engendre de l'incertitude au-delà d'un seuil de significativité. Cela apparaîtra plus clairement dès lors que le management sera compétent pour opérer dans les contextualités incertaines. Mais il sera sans doute très handicapé par les déploiements digitalisés qui ne sauraient pas gérer les processus stochastiques. Cela met en perspective les développements futurs (registre de l'Intelligence Artificielle).

Freud était un homme très intelligent, attentif au progrès de la science, de son époque évidemment, notamment de la physique moderne. Il était admiratif d'Einstein, dont l'activité professionnelle ne le prédestinait pas à devenir un grand savant. Einstein était très intelligent aussi, mais il était un pragmatique. Ses observations ont inspiré Heisenberg. Freud était cependant réservé sur le principe d'indétermination. Les mesures indiquaient que la détermination ne pouvait être inférieure à la constante  $\frac{h}{4\pi}$  avec «  $4\pi = h/2$  » ou «  $h$  » désigne la constante de Planck (réduite) (*Supra*, Éditorial). Pragier (2011) parle à cet égard de réticence absolue. On sait maintenant que le lieu de la détermination des attitudes psychologiques est l'inconscient. Mais cela ne réfute pas le principe d'indétermination, qui concerne, rappelons-le, le rapport entre une position et un mouvement (*supra*). On peut oser poser la conjecture de l'espace infini de la connaissance, comme celle de l'espace infini également concernant la production des Coûts-Performances Cachés qui seraient donc bien le réservoir de la performance et de la compétitivité économique des industries humaines. Mais, au prix de respecter la dignité humaine, dès lors que ceux-ci sont bien le négatif des comportements humains. Ce qui est encore aujourd'hui dénié, pourrait bien demain être encensé, du moins s'il y a encore de l'emploi pour les humains.

Dans « Repenser la psychanalyse avec les sciences » G. Pragier et S.F. Pragier (2007, 2015) explorent les progrès épistémologiques réalisés par la psychanalyse à l'aune des apports de la physique moderne. Ces apports ont eu une influence sur le développement des travaux en psychanalyse, notamment chez W.R. Bion (*Ibid.*, 2015). Green a posé le principe de l'incertitude psychanalytique. Assurément un saut épistémologique a été réalisé et se poursuit. Mais l'idée qu'un phénomène psychique serait par analogie quantique reste à démontrer. Le psychanalyste est simplement en mesure d'accueillir l'incertitude et l'indétermination.

Le management, entend-on dire, a besoin de modèles et d'outils. Sans doute le management, considéré dans le champ des sciences humaines et sociales, conserve plus spécifiquement quelque chose de la primarité de l'amour de l'objet, découvert par les travaux de Winnicott. Certes. Mais sans doute l'instrumentation du management, tant des points de vue conceptuels des dispositifs et des instruments, que de la mise en œuvre et des pratiques serait donc à revoir à l'aune de nouvelles approches épistémologiques, plutôt d'orientation clinique, et en premier lieu d'un repositionnement radical à cet égard sur le plan de la vision humaniste du monde. En second lieu, pourrait-on imaginer que le manager ne se pose pas en signifiant maître qui voudrait que chacun s'en habille en faisant semblant à défaut de s'opposer ou de contredire ? Ce ne sont donc pas les dispositifs et les outils qui serviront à adapter le

comportement humain, mais les humains qui reprendront le pouvoir sur leurs adaptations aux productions humaines. Qu'au fond, le contrat cesse de faire de l'autre (collaborateur, fournisseur, client, prestataire...) un objet pour soi. La conversion des postures du management éclairerait mieux l'observation par les petits trous qui en disent long sur les grands trous... de l'économie et de la gestion (*Supra*, Éditorial). En psychanalyse, ce progrès humain appellerait une transformation des modes électifs de jouissance entretenus par l'emprise du management dans des théories économiques et gestionnaires révolues à cet égard. Nous ne disons pas emprise des théories sur le management, bien que cela soit un peu vrai, ce qui conduit à reporter la faute sur l'Autre, car il ne dépend que des acteurs du management de se libérer de cette emprise. Ce serait d'ailleurs un principe que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise pourrait promulguer. Imaginons aussi que les approches par les concepts de l'entreprise libérée, par l'entreprise agile, par l'entreprise apprenante... etc. s'en saisissent également. Le travail réalisé depuis des décennies par les chercheurs ne serait pas vain. Il n'est même pas besoin de savoir que la conversion s'est opérée dans l'écart énantologique. Ce n'est pas une question de plus savoir pour être compétent, mais d'être plus intelligent.





## PUBLICATIONS DE L'IP&M

- HACHANA R., BONNET D. (2021), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 », 230 p.
- DRILLON D., BONNET D. (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « LA », 1<sup>ère</sup> Journée de recherche *Excellia Group*, 260 p.
- BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.
- BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.
- BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.
- BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.
- BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.
- BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.
- BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.
- BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.
- BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.
- BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

---

## CONTRIBUTIONS DE L'IP&M

- BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.
- BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.
- BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.
- BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.
- BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition L'Harmattan, 238 p.
- BARTH I., (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.
- BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse, Revue Économiques et Sociales (SEES)*, Vo l. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier), In *Revue Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'écllosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, Éditions ISEOR, 369 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

Achévé d'imprimer en septembre 2021 par AGL Imprimeur -34970 Lattes  
*Imprimé en France* - Dépôt légal 2021

L'incertitude comportementale interroge les conditions de validité d'un domaine d'objectivité des savoirs et des connaissances. Le principe d'indétermination peut conduire à orienter le raisonnement de deux manières. Soit l'acteur se trompe lui-même, soit il trompe autrui. L'argument engendre un conflit d'interprétation. La contradiction ou l'opposition n'est pas insurmontable, pour autant que les référentiels du raisonnement ne soient pas univoques, équivoques, et ne soient pas que le champ d'une critique mettant en scène les intérêts et les masques. Sur ce plan, la scène de la psychanalyse est un lieu où s'affronte les différentes interprétations. L'interprétation phénoménologique du management doit à ce titre se dé-saisir de l'égo du manager ou de tout autre intervenant. Le lâcher-prise ouvre le champ de forces de la variété des interprétations qui viendront éclairer la décision. La décision en situation d'indétermination est toujours dans les frontières du dehors, ou autrement dit en dehors des frontières du dedans, autrement dit que chacun des acteurs se soient décentrés. Ce devrait être le fondement de l'altérité économique. Le contrat construit des frontières dénégatives si chacun se centre sur son intérêt, plus encore en situation de crise, ce qui accroît l'incertitude, et cette construction s'accroît avec le développement digitalisé et numérique. Vouloir faire rentrer dedans quelque chose du dehors qui est refusé à l'entrée, c'est précisément cela l'impossible qui creuse l'incertitude comportementale. Les frontières sont d'ailleurs taquinées par les contenus de l'inconscient, à moins que l'acteur se laisse conduire par la logique de référentiels ou d'emprises (théories, idéologies, praxis, modèles, méthodes...) qui se maintiennent, survivent, en raison de leur logique dénégative. La dénégation est précisément un vecteur de l'exercice du pouvoir, que l'environnement soit certain peu ou prou ou incertain. De fait, la logique instrumentale dénégative construit des environnements certains, s'il n'y a plus d'incertitude, effacée par la dénégation, toujours au nom d'un bénéfice pour l'autre évidemment. Les oppositions sont exclues. Chacun se laisse assez facilement prendre à l'hameçon du léviathan de l'économie. Le fonctionnement et le management des organisations sont de plus en plus réglés par cette systématique dénégative, grâce à la souplesse du contrat. Peu importe les coûts, de transaction, les coûts cachés... puisque le contrat permet de les externaliser à gogo. La limite évidemment est que les crises sont structurelles (économiques, financières, climatiques, écologiques, sanitaires, humanitaires...), que l'hameçon est anxiogène, que l'incertitude est généralisée, que l'indétermination est installée. L'anxiété, ce n'est pas ce qui avance l'économie. Elle la bloque plutôt. En situation d'indétermination, le principe d'inertie bloque le principe de constance (Freud), au point tel que les tensions s'accumulent et se déchargent dans la dénégation des uns contre les autres, dans la violence à gogo, à défaut de s'exprimer dans la consommation, laquelle bloque la mécanique dénégative des affects dès lors que le consommateur est satisfait.

32,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-959574955-2-8

Code-barre

978-2-957495528