

Année de la Recherche en Psychanalyse & Management

JOURNAL 2022

Édition numérique

1^{er} Chapitre

ACTES DE LA RECHERCHE : Atelier de Recherche Novembre 2022

INCERTITUDE ET CONSENTEMENT

INTRODUCTION

Incertain et Consentement... imposerait de se dépêtrer de ses certitudes. L'enjeu est alors de faire sa place à l'incertain, à l'incertitude, à la fragilité, au flottement..., et presque toujours à la contingence. Au final le rapport entre l'incertitude et le consentement caractérise ce qui est effectivement réalisé (*entéléchie*). Quelle valeur ont les arguments de tous les points de vue professait *Arcésilas de Pitane* [*Arkesilaos*], et qu'à vouloir les contredire tous, il était préférable de suspendre son jugement. Cependant *Carnéade* [*Karneádês*] invitait à les soumettre à l'examen aussi approfondi que possible... jusqu'à épuisement du contradictoire. L'*epochè* invitait dès lors à rechercher la « bonne raison ».

« **Manager dans l'incertitude** » est devenu la potion pour faire avaler les transformations et se remettre en question. Toutefois, le plus grand nombre des membres de l'organisation ne sont pas invités au « banquet du contradictoire » réservé aux commanditaires. Certes, il y a de « bonnes raisons » ou des « raisons bonnes » à croire, mais encore faudrait-il qu'elles soient bien explicitées..., que ces raisons, caractéristiques de situations détériorées et en voie de détérioration, ne fassent pas « *tabula rasa* » des antécédents qui expliquent une situation à transformer, désormais peu ou prou brutalement, des raisons antérieures également soumises comme des potions, telles que chacun n'oppose pas ses croyances. Notons qu'E. Morin a vu un ordre dans le désordre si tant est que l'incertitude et le consentement engendrent un désordre... Un ordre est rassurant et à bien des égards nécessaires. Il est bien curieux que s'impose désormais la servitude du temps, que chacun se l'impose à soi-même d'ailleurs, sans questionner le grand Autre, la *coniventia*. Les diagnostics ne sont bien souvent que des pseudo-diagnostics dissimulant ce qu'il n'y a à pas dire, à taire. Cette téléogogie suggère à qui veut l'entendre les bonnes raisons du changement, en dissimulant le plus souvent l'éthique doxastique de la *coniventia*. qui anime les projets. Que peuvent-ils donc en savoir d'aucuns si les commanditaires n'en savent rien eux-mêmes ?

Cet atelier avait pour objet de traiter le sujet du consentement à l'incertitude et de contribuer à ouvrir des voies de démythification des impasses tandis que tous sont appelés à en partager les heurs et malheurs.

PROGRAMME

Jeudi 24 novembre 2022 (*En visioconférence – Zoom*)

9 h 00 – 9 H 30 : Accueil et introduction aux travaux par Daniel Bonnet et François Silva

9 h 30 – 10 H 15 : Conférence n° 1

Emmanuel DIET – *Agrégé de Philosophie, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution*

- **Se défendre de l'incertain, ne pas consentir sans résister**

10 H 15 – 11 H 00 : Conférence n° 2

Hubert LANDIER – *Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales à la fédération de Russie ; Vice-Président de l'IAS, Administrateur à l'Institut du travail social, Secrétaire général de l'association Condorcet*

- **Malaise dans l'entreprise : comment se débarrasser des fantômes**

11 H 00 – 11 H 15 : Pause

11 H 15 – 12 H 00 : Communication n° 1

Gilles BRUN – Université de Pau et des Pays de l'Adour. Consultant Sénior & Coach, Médiateur

- **Dynamique incertitude & consentement au sein d'un groupe selon la théorie organisationnelle de Berne (T.O.B)**

12 H 00 – 12 H 45 : Communication n° 2

Martial KADJI NGASSAM - *ESSEC, Université de Douala/Cameroun ; LAREQUOI de l'IAE de Versailles /France*

Jean BABEI - *ESSEC, Université de Douala/Cameroun ; Laboratoire LETA, Université de Douala et chercheur associé au CRETLOG, Aix Marseille Université*

- **Sur l'incertitude à capter de la valeur dans les projets open source : deux études de cas**

14 H 00 – 14 H 45 : Communication n° 3

François SILVA – *Professeur de management ; Directeur de la recherche et du corps professoral, ICD Business School Paris*

- **« Du management au post management, le passage de la loi du père à celle des pairs : un changement de paradigme »**

14 H 45 – 15 H 30 : Communication n° 4

Daniel BONNET - *ISEOR, Université Jean-Moulin Lyon 3*

- **La place de la recherche au sein des institutions de l'enseignement supérieur ?**

15 H 30 – 16 H 30 : Table ronde

Emmanuel DIET, Hubert LANDIER

- **Synthèse de nos travaux**

Modératrice : Anne-Lise DIET, Psychanalyste, Secrétaire scientifique de l'Association Européenne Nicolas Abraham et Maria Torok

16 H 30 – 17 H 00 : **Clôture de l'atelier**

Pour chaque communication, Emmanuel et Anne-Lise Diet éclaireront les contributions au regard des apports de la psychanalyse.

INCERTITUDE ET CONSENTEMENT : LA PLACE DE LA RECHERCHE AU SEIN DES INSTITUTIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ?

Daniel BONNET

ISEOR - Université Jean Moulin, Lyon – I.P&M
Institut Psychanalyse & Management

RESUME : La place de la recherche scientifique au sein des institutions de l'enseignement supérieur fait elle l'objet d'un consentement éclairé ? Cette communication est une invitation à y réfléchir...

MOTS-CLES : Incertitude, Indétermination, Consentement, Transformation, Énantiologie

ABSTRACT : Is the place of scientific research within institutions of higher education subject to informed consent? This paper is an invitation to reflect on this...

KEYWORDS : Uncertainty, Indeterminacy, Consent, Transformation, Enantiology

PROBLEMATISATION : Pour introduire, cette communication questionne la place de la recherche dans les institutions de l'enseignement supérieur. La recherche scientifique dans ces institutions est couramment tributaire de buts de missions et de buts de systèmes qui ne sont pas les siens. Ces buts articulent l'enseignement et la recherche scientifique. Les politiques des institutions assignent les buts de la recherche scientifique, orientent et obtiennent le consentement social des acteurs. Cette assignation du consentement est peu ou prou réalisée par la mise en œuvre des politiques de performance managériale à réaliser dans les institutions d'enseignement et de recherche. Celles-ci rendent l'enseignant-chercheur vulnérable. *Certes, il n'y a pas de liberté sans contrainte... cependant le consentement est précaire... la contrainte s'articulant à celle de son double négatif... qui appelle des espaces de débats et d'interrogations* (C. Bouquet, 2021). C. Bouquet (*ibid.*) écrit « Provenant du latin « cum-sentire » (sentir avec), consentir c'est adhérer, autoriser, acquiescer, donner son assentiment, y compris en exprimant une résistance ou une résignation, alors que le consentement – substantif dérivé de « consentir » avec le suffixe « -ment » – désigne un accord, une conformité ou une uniformité d'opinion. Le consentement est un processus soumis à des variations et à des aléas... ». Mais C. Bouquet (*Ibid.*) écrit également : Le consentement serait-il arraché sous la contrainte ? Il contribuerait à l'institution d'une autodiscipline ». Ces questionnements ont cours à propos du consentement éclairé : C. Desprès (2020) écrit : Les sujets participant à une recherche en sciences humaines et sociales sont-ils suffisamment protégés par l'éthique de la recherche telle qu'elle est habituellement mise en œuvre ?

Pourquoi les politiques dans ces institutions ne sont pas envisagées dans le cadre de structures de gouvernance divisionnelle des métiers ? Cette communication, au stade exploratoire, propose de comprendre ce qui se révèle au titre de l'incertitude et du consentement social.

L'incertitude quand à elle est définie comme une relation contingente d'indétermination. L'indétermination relève de l'extension et de la variabilité contingentes des relations humaines dans l'espace et dans le temps (le temps est la 4^{ème} variable de l'espace). Les quanta d'indétermination interactifs ne sont pas négligeables. Leur modulation en milieu ouvert apparaît aléatoire et discontinue relativement à la part visible des phénomènes. La modulation caractérise des mises en mouvement contrariés par des puissances en actes dont la part visible est le produit de la part invisible et cachée à l'observation et à la connaissance. Il y aurait une face cachée aux habitudes. La modulation du phénomène est en fait prédéterminée par la valence et l'amplitude de probabilité de la modulation émotionnelle. Elle instituerait une amplitude d'assiette des habitudes et d'oscillation des comportements. Cette modulation est transformationnelle. Chaque état émotionnel définit des « observables » (*au féminin*) dans un espace vécu des relations humaines, matérialisables [en mathématique : dans un espace de Hilbert – Graphique n° 1]. Une émotion est une combinaison linéaire d'affects caractérisant une quantité d'observables (quanta). Elle n'est jamais connue que statistiquement pour sa part perceptible dans le vécu émotionnel observable et intelligible. La connaissance permet de caractériser des convergences émotionnelles et comportementales. Elle n'est cependant qu'une interprétation, le plus souvent établie sur la base des accommodations et des habitudes.

Alors, ce que l'on croît, souvent de bonne foi, désigné comme la connaissance empirique, est-il vrai ?

Le traitement de la problématique est proposé en deux parties :

- ✓ Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude.
- ✓ La validité des *épistémès* ?
- ✓ La conclusion propose un éclairage pour le débat à propos des catégorisations (publications, colloques...)

LE CADRE DE LA RECHERCHE est celui de l'énantio-logie des transformations hodologiques d'invariants (Bonnet D., 2014, 2017, 2019). Le cadre de référence de la recherche est celui de la clinique de l'intervention en transformation des structures mentales du fonctionnement des organisations : Conduite du changement et pilotage de la transformation (Bonnet D., 2017). Ce cadre clinique étaye un approche socio-économique de l'analyse des comportements humains, stratégiques et organisationnels. Il est enrichi par un cadre périphérique de médiations théoriques (G. Chazal, 2004).

Le terrain est celui de la recherche en management et en conduite du changement. Cependant, un autre questionnement surgit : Et si la discipline du management n'était pas la plus exemplaire au regard de sa mission éducative et scientifique ?

Encadré n° 1 : À propos de l'énantio-logie

Énantio-logie : L'énantiose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » (J. Larue-Tondeur, 2011) - trouve son origine dans le terme « enantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'opposition du rationnel au sensible apparaît chez Héraclite, dans Anaximandre, suggérant l'harmonie des opposés pour expliciter la mobilité et le changement comme une alternance incessante des contraires, l'unité contradictoire des tensions entre les contraires, à propos de laquelle les écoles ionienne (Héraclite) et éléate (Parménide) s'opposent selon deux parti pris, respectivement le changement et la permanence. Il fallait pour Parménide pouvoir apprécier ce qui manquait pour affirmer son contraire, ce qui était une impossibilité puisque ce qui est « est » et ne peut pas « ne pas être » à la fois (principe de non-contradiction). La contradiction transgresse ainsi le principe de non-contradiction. Or, c'est bien le fait de penser le contraire qui le fait exister. La conjonction « et » (ce qui se lie, unit, intègre...) implique la disjonction en son principe (ce qui se délie, sépare, segmente, coupe, spécialise...), tandis que la conjonction « ou » coordonne aussi mais en divisant (principe primordial dans la concurrence). Au-delà, dans notre recherche, elle vise à assembler ce qui est visible et ce qui est invisible, caché... en opérant une transformation d'espace. Son corrélat, l'énantiodromie permet de cerner la pathogénicité du comportement (individuel, collectif, organisationnel...), car lorsque l'on va trop loin dans une direction, désirable pour certains, indésirables pour d'autres, le processus de la transformation génère des contrariétés et des contraires, des difficultés, des problèmes, des dysfonctionnements, des coûts cachés. L'équilibration dans l'écart énantio-logique pose celle-ci entre les polarités, par exemple de la résistance et de la résilience, de la conservation et du mouvement... NB : Il ne s'agit évidemment pas de considérer que l'énantio-logie comporte d'affirmer une chose et son contraire, ce qui relève de la perversion.

Encadré n° 2 : À propos de l'espace hodologique

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

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissée. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, dedans/dehors, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de l'entendement figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947¹ 2) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif de cheminement des constructions mentales et de leurs objectivations pour le sujet.

Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude.

Le phénomène de la croyance infiltre nécessairement le processus théorique (S. de Mijolla-Mellor, 2004 : 279). Le besoin de croire est une perversion indigne-t-elle également (*Ibid.*, 2004 : 279). **Notre hypothèse**

¹ LEWIN K. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf

² LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, ESF Éditeur, 234 p.

de recherche est que les théories se figent dans des dogmes scientifiques. La démarche scientifique a le devoir de distinguer connaître, savoir et croire. Dans le champ de notre recherche, concernant les théories managériales et les théories de la conduite du changement, la recherche scientifique a appareillé l'un et l'autre des domaines d'une collection de théories foisonnantes dont la pertinence n'est que succinctement discutée. Toutefois un petit nombre d'entre-elles représentent des cadres de référence pour le chercheur dès lors qu'elles sont rattachés à des doctrines de référence théorique et d'usage conventionnels.

Le substantif « doctrinal » peut être entendu de deux points de vue, d'une part s'il se rapporte aux travaux de recherche d'intention scientifique ayant fait l'objet d'une valorisation académique, d'autre part s'il se rapportent à des doctrines. Sur ces deux plans, la valorisation relève des conventions sociales. Le cadre de ces conventions est celui des paradigmes. Ceux-ci coagulent les oppositions³ et instituent des oligopoles académiques, caractéristiques d'activités catégoriques. La doctrine scientifique trouve alors sa raison d'être dans un impératif catégorique, à savoir qu'elle s'institue dans sa catégorie, qui n'admet plus fatalement ni incertitude, ni équivoque. Une doctrine s'est ainsi instituée.

En management, la doctrine scientifique privilégie le pragmatisme, creuset de la réalité de l'expérience. Rationalité et métaphysique se trouvent ainsi confondues en tant que la connaissance des causes premières des faits sont détachées de l'expérience sensible, au nom de la rationalité et de l'objectivité. La connaissance est référée à des théologies matérialistes. Naturellement, la part métaphysique fait retour, ce qui justifie l'investissement sur des sujets de recherche en réparation, la Responsabilité Sociale, la quête de sens... eux-mêmes investis par les mêmes méthodes doctrinales. Il en écoule le principe de parcimonie (principe d'Ockham), à savoir qu'il faut faire simple. La connaissance de ce qui serait suffisant serait suffisante. Ainsi le signifié et le signifiant se confondent. Le signifiant disparaît...

La clinique n'y trouve pas sa place, ni l'humain d'ailleurs. Or la clinique c'est justement ce qui permet d'en passer par les signifiants de l'Autre, d'accepter d'en être dupe relativement aux choses du comportement humain et de ne pas imposer les siens. Le management est souvent réduit à l'exécution de sentences.

Dans le champ scientifique des recherches en management et en gestion, les démarches de recherche clinique sont marginales. Pourtant, elles caractérisent plutôt des recherches anti-doctrinales. La recherche en médecine pourrait être à cet égard le modèle pour la recherche en management. La médecine a longtemps été doctrinale. Elle n'a soignée et guérie que depuis qu'elle est clinique. Notre recherche reconnaît la bonne foi du chercheur. Cependant si la figure du professeur de médecine était aussi celle du professeur de management, la recherche clinique en management trouverait à progresser.

La connaissance scientifique serait falsifiable ! La falsification impose le cheminement de la recherche soumettant les hypothèses, la méthode et les résultats de recherche à cette falsification, indique K. Popper (2007). Elle consiste en première approximation à identifier les biais introduits dans le cours du processus de la recherche. **Les connaissances scientifiques se mettent à jour sur le mode de l'incertitude**, a-t-il également indiqué (*ibid.*). Mais est-il possible d'avoir des certitudes sur ce qui est possiblement vrai ou faux ? Certes peu ou prou... mais l'expérimentation scientifique peut engendrer des biais de confirmation. La dogmatique scientifique oppose le doute (INSA-Lyon, 2022), qui relève de la zététique, laquelle consiste à douter avec méthode. Elle consiste en seconde approximation à identifier les incertitudes. Identifier les incertitudes relève d'une exploration méthodique dans le non-visible, dans le caché. Cette recherche de l'incertitude est largement marginalisée dans la valorisation des travaux de recherche, réduite à l'exposé de sommaires limites de la recherche dans les publications. Or la valorisation des résultats de la recherche, qui en valide implicitement le protocole, conduit le plus souvent à valoriser une démonstration qui vaudrait preuve. Les résultats de recherche en management, pour des recherches non longitudinales, ne font que montrer du « semblant » (au sens de la psychanalyse) qui n'est au fond rien d'autre qu'un point de vue institué en croyance instituée par les biais rétrospectifs, les biais de répétition, les biais de conformité... La recherche en sciences humaines et sociales ne démontrent jamais rien et il serait d'ailleurs fâcheux qu'elle démontrent... car démontrer c'est aussi instituer... La validité des connaissances n'est que consécutive de recherches longitudinales sur longues et très longues durées, acquises sur la base de méthodologies scientifiques rigoureuses. À cet égard les méthodologies des sciences de l'interprétation – Herméneutique, à savoir ce qui relève de la parole... qu'il est absurde de réduire ou de rejeter sur de simples croyances ou postulats (J. Laplanche, 1999 ; P. Ricœur, 1986), dont le mouvement a émergé au XVII^e siècle - ne sont pas moins rigoureuses que les méthodologies sérieuses du management. La psychanalyse se rapporte authentiquement

³ Dans un groupe, il n'y a que des oppositions, convergentes ou disjonctives.

à ce qui est intelligible, écrit P. Ricœur (1986). Les attributions à cet égard sont le plus souvent de la dénégation.

La validité des épistémès ?

Quelles garanties les *épistémès* apportent dans la recherche en sciences humaines et sociales, en l'espèce dans le champ de la recherche en management ?

Les buts de mission de la recherche scientifique ne sont-ils pas finalement détournés par les buts de systèmes articulés à d'autres théologies, par exemple la théologie des exigences managériales, des critères de l'avancement professionnel du chercheur, la doctrine des catégorisations (*infra*) ... etc. ? L'investissement requis pour explorer les hypothèses d'infirmité viendraient à cet égard barrer les opportunités de développement professionnel. Une catégorie impose sa face cachée. L'infirmité n'est envisageable que si la modalité de la falsification est le négatif. À cet égard, K. Popper fige dans la croyance le fait qu'un résultat contraire établirait une vérité. Mais, un résultat contraire n'est pas plus plausible a priori, à tout le moins dans un milieu humain et organisationnel ouvert. Pas nature, la connaissance scientifique est incertaine ; elle trouve une validité de circonstance, le plus souvent d'opportunité, dans le consentement de bonne foi du chercheur et au sein de sa communauté. Toutefois, la lutte contre les fraudes n'est pas au bout de ses peines... Elle-même progresse et les travaux à cet égard luttent contre l'ignorance stratégique. La problématique de la validité des *épistémès* est à explorer, particulièrement à l'aune de la philosophie et de l'histoire des sciences, largement ignorées dans l'enseignement et la recherche en management.

Consécutivement, la population des chercheurs-croyants se trouve infiniment plus motivée que celle des chercheurs non-croyants. Non-croire impose en effet une recherche monacale, libre, désintéressée, perçue comme non conforme... La liberté du chercheur est-elle effectivement respectée au regard de la théologie de l'emprise des cadres du management des activités de la recherche, elle-même articulée à l'emprise des cadres de la théologie managériale ? La recherche est réduite à un contenu ancré connexe délié de son propre cadre d'ancrage, particulièrement pour les chercheurs dont la recherche est connexe à leur activité principale, par exemple pour les enseignants-chercheurs. Ce problème a été identifié dès les années 1840. Ainsi, pour avancer dans leur carrière, les premiers chercheurs en psychologie se sont, pour nombre d'entre eux, tournés vers la psychologie zoologique... ce qui n'est pas condamnable en soi ; ce qui est regrettable est que ces recherches ont conduit à élaborer le cadre général du béhaviorisme, puis de ses dérivés qui ont infiltré de nombreux domaines de recherches scientifiques, dont le management ; citons notamment le cadre du Comportement Organisationnel. Qualifions à cet égard la manière d'être conforme à une dérive de l'*éthikos*. Encore aujourd'hui, le cadre général du Comportement Organisationnel et ses dérivés restent très en vogue dans les recherches en sciences de gestion, particulièrement en management et en conduite du changement, ce qui est étrange puisque les sciences de gestion ont été créées plus d'une centaine d'années après la psychologie, tandis que la critique du béhaviorisme était largement répandue et que les chercheurs se devaient de la connaître.

« Mais les faits... montrent... dans la vie psychologique courante, un effort constant de l'esprit pour limiter son horizon, pour se détourner de ce qu'il a un intérêt matériel à ne pas voir » (H. Bergson, 1946 : 151), voire pour pervertir la connaissance scientifique au regard des conflits d'intérêts...

Évoquons également le cadre du positivisme et ses dérivés notamment le positivisme logique (Cercle de Vienne⁴). Le positivisme d'A. Comte se fonde sur l'observation des phénomènes. Cette observation ne dit rien des transformations si nous les définissons comme les substructures du changement. Il faudrait rappeler que A. Comte a d'abord voulu fonder une religion industrielle (J. Goldsmith et B. Laks, 2019), devenue ensuite religion de l'humanité dans *Cathéisme positiviste* (1852), après qu'il eut fondé l'église positiviste. La sociologie⁵ est d'abord conçue comme une religion pour A. Comte, dont il en écrit les règles sacerdotales. Ces dogmatiques devenues épistémologies apparaîtront vite comme le fruit de luttes de clans. Ces épistémologies persévèrent malgré l'éclairage sur l'ancrage social des paradigmes apporté par les travaux de T. Kuhn (1962), *la structure des révolutions scientifiques*, longtemps après les travaux de K. Polanyi à qui il faut

⁴ Le Cercle de Vienne éditera un manifeste qui vise à s'opposer à la métaphysique heideggerienne : *La conception scientifique du monde* (1929) - [L2-langage-19-20-cours.pdf \(athenaphilosophique.net\)](#). Le projet visait lui aussi à élaborer une méthode d'unification des sciences et à asseoir la suprématie des uns opposés aux autres.

⁵ Terme qu'il reprend de l'abbé Sicyès (1789)

reconnaître la primauté. Qui cela intéresse de rétablir la vérité ? Dès lors la vulgarisation de la connaissance, à dessein sur ce plan du moins, reste fausse...

Sur la preuve empirique, rappelons qu'elle justifie également une croyance ou une allégation qui peut être vraie ou fausse. La démarche inductive est approximative, et à ce titre le plus grand nombre de recherches en management fondées sur l'observation de l'expérience l'établissent paradoxalement sur un cadre de référence théorique ou une modélisation pour induire les résultats de recherche. Elle n'a rien de rationaliste contrairement aux affirmations, et l'est bien médiocrement si elle n'a pas envisagé la connaissance des relations causales (cf. critique à cet égard que D. Hume aurait faite à propos de l'approche positive en philosophie) profondes, notamment anthropologiques et inconscientes. Une induction ne peut jamais être valide dans les conditions où la recherche empirique fait intervenir a priori un cadre de référence théorique. C'est la soumettre à l'emprise des biais cognitifs de la pseudo-théorisation, laquelle au mieux n'est qu'une esquisse. Beaucoup de travaux révèlent la manifestation d'un Moi grandiose, autrement appelé trouble narcissique (S. Freud, 2019 ; A. Green, O. F. Kernberg, 2000), finalement d'une souffrance inconsciente affectant l'estime de soi. S. Freud questionnait le mythe de la croyance dans sa publication *L'avenir d'une illusion* (1927) qui cède la place à la désillusion... B. Bensidoun (2013) écrit « *Narcisse avait choisi le « plus court chemin » vers l'objet... Le mythe montre assez clairement combien l'image est le « réceptacle identitaire » du narcissisme. Il figure parfaitement ce que l'on rencontre dans la clinique des problématiques narcissiques : l'urgence des retrouvailles avec l'objet dans la perception, par n'importe quel moyen, surtout l'emprise et les actes qui protègent de la douleur de penser, l'abolition de la temporalité, le « tout, tout de suite ... », la conjugaison au présent, l'impossibilité d'attendre et donc de se projeter, la répétition, l'illusion sans cesse remise en scène* ».

Et si finalement pour le chercheur le seul désir d'apprendre et de découvrir pouvait suffire ? Par ailleurs que la société ait de la considération pour ses chercheurs ! Quelques-uns y trouveraient le traitement de leur pathologie narcissique finalement bien humaine. À cet égard, le management des institutions de recherches scientifiques n'est guère différents de celui de toutes les autres. Il ne se soumet pas à sa propre transformation endomorphe. Le travail de la recherche au sein des institutions pose un gros problème qui est celui de la place de la Tiercéité qui aiderait à mieux définir la place de la recherche dans les institutions.

Rappelons que la vérification des inductions peut être envisagée dans la carré logique d'Aristote, qu'elle est suggérée par les travaux de de W.V. Quine⁶ (2003, 2010) et de N. Goodman⁷ (2006). En sciences de gestion, toutes les recherches empiriques se fondent sur des règles préconçues, ou se caractérisent par un flou méthodologique. Mieux vaudrait qu'elle s'articule sur l'expression canonique « notre recherche questionne... » qui impose le principe d'en reconnaître explicitement les limites, consécutivement de proposer un corps d'hypothèses mettant en perspective les constructions d'inférences, ce qui n'est possible que pour des recherches longitudinales. La preuve empirique est apportée à une seule condition, que l'induction ait conduit à élaborer un corps d'hypothèses et par conséquent à soutenir une monstration. Mais il se trouve que dans de nombreux cas, les hypothèses sont posées a priori quand la recherche fait intervenir un cadre de référence théorique, sans qu'elle ne soient solidement justifiées. Cette discussion cerne le problème de l'induction : Limites de l'observation à partir de cas particuliers ; présupposés relatifs à la généralisation. Toutes inférences doivent être envisagées non sur des présuppositions, mais sur l'observation effective, à savoir l'expérimentation, ce qui impose des recherches longitudinales en sciences humaines et sociales comme en sciences de la nature.

Pour conclure : LE CONSENTEMENT EST SUPPOSE ECLAIRE. Mettons en perspective le débat empêché sur les catégorisations.

Évidemment, il y a des acteurs qui ont consenti ou consentent. Mais il est aussi un discours du « semblant ». Il apparaîtra peut être un jour que le sujet des catégorisations, dans la discipline du management a fait l'objet d'une ignorance stratégique (M. Girel, 2017), tant les discours canoniques à leur propos brouillent le réalité de leur impact. Notamment, ils ne font l'objet d'aucune recherche relativement à la démobilisation des enseignants-chercheurs quand à leur participation aux colloques désormais discriminées également.

Préalablement, relativement aux classements des publications, les acteurs consentent ou se résignent. Étrange ! Le lecteur peut trouver sur Wikipédia l'historique du classement des revues scientifiques :

⁶ Quine W. V. [2003 (1951)], « Deux dogmes de l'empirisme », in *Du point de vue logique. Neuf essais logico-philosophiques*, Vrin, 256 p.

Quine W. V. [2010 (1960)], *Le mot et la chose*, Flammarion, 416 p.

⁷ Goodman N. (2006), *Manières de faire des mondes*, Gallimard, 240 p.

[Classification des revues scientifiques — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#). Les chercheurs seraient prisonniers d'une course à la publication ⁽⁸⁾.

Ne serait-il pas suffisant que les chercheurs justifient de leur production scientifique, sans qu'il y ait besoin de développer une industrie mondialisée de la catégorisation, du classement, de la mesure bibliométrique et de la mesure d'impact, et autres artefacts ? L'effet est, à dessein, que la publication cite (coopte !) peu ou prou les mêmes références... ce qui engendre de nouvelles formes d'entre-soi... et de nouvelles formes de chaîne d'influence... Les articles publiés dans des revues à faible taux d'impact, moins prestigieuses, sont dévalorisés. Le résultat est que les évaluations en réduisent la fiabilité... est-il écrit dans Wikipédia... dont l'article stipule que l'évaluation par un comité de lecture reste la meilleure formule. La section 37 (Économie/Gestion) du CNRS a décidé de ne plus actualiser la catégorisation des revues en juin 2020. Les classements ne seraient que des appréciations indique le président de la Section 37 du CNRS. « *Dans le contexte national et international de mise en œuvre des politiques publiques de la science ouverte et en accord avec l'engagement de la recherche signé et mis en œuvre par le CNRS, la décision a été prise de renoncer à toute forme de classement de revues en économie et en gestion* » (Source : Site RSG)⁹. Le HCERES (SHS 1 Économie-Gestion) en souligne simplement les difficultés compte tenu des dissensions¹⁰. Pour la FNEGE, il s'agirait d'un reflet le plus exact possible !

Le second sujet d'actualité en management serait désormais celui de la catégorisation des colloques qui définirait les colloques qui seraient de bonne tenue ! La sélection définirait des critères de qualité a priori, indépendamment de la qualité des communications ! Étrange ! Depuis 2017, nonobstant les efforts accomplis pendant les années 2020 et 2021 en raison de la situation sanitaire (La Covid 19), les chercheurs maintiennent encore leur participation dans les colloques à impact fort, mais désertent les colloques secondaires... La recherche scientifique est-elle gagnante ? Cette démonisation est pernicieuse, mais le redressement de la situation reste velléitaire...

Un colloque de classe C - relativement aux classements A+, A, B, Non Classé - serait-il moins bon ou de moins bonne tenue sur le plan des critères de sélection des travaux et quand à leur qualité ? [Qualité scientifique, audience relative eu égard au champ spécifique, équilibre thématique, qualité du dossier de l'appel à contributions]. La validité des normes (de définition des critères) relativement aux contenus scientifiques, est-elle suffisamment questionnée et débattue ? Quel est l'impact d'une catégorisation ? Évidemment que dans un colloque de grande taille, il y a un taux de rejet plus important et que celui-ci accueille un plus large éventails de travaux. La gamme des travaux proposés y est large et moins profonde, tandis qu'elle est plus étroite et plus profonde dans les colloques plus spécialisés...

Quelles est la réalité lorsqu'on lit dans un dossier à l'étude (discipline des mathématiques): Cette proposition de classement pourra être utilisée pour établir la liste des colloques financés par xxx ainsi que pour les dossiers... tandis que dans le même temps le discours au cours d'un colloque récent (discipline des sciences de gestion) auquel l'auteur de cette communication participait, un débat sur ce sujet le nie ? Duplicité ?

IMPACT SUR LE TERRAIN : Le consentement ne serait-il qu'une construction sociale biaisée permettant d'obtenir une discipline des adhésions et des comportements, un faux consentement à défaut d'un vrai consentement, quoique des acteurs questionnent celui-ci ou ne laissent à désirer qu'un assentiment ? Mais il y a aussi une autre réalité relative à d'autres enjeux pris en compte par les acteurs agissant en « marginal sécant ». Tout cela est bien légitime évidemment... Cependant les stratégies peuvent se révéler pernicieuses et source de confusions...

L'individu peut être facilement tenté de composer une représentation du monde commode mentalement plutôt que vraie (G. Bronner, 2021) (Graphique n° 1)

La discipline lisse l'incertitude et l'indétermination. Les logiques de construction sociale du consentement sont à démystifier. Espérons que l'Académie des Sciences Morales et Politiques se saisira de ce sujet...

⁸ Andersen Marchman, M, Landres, X et Ebbe Juul Nielsen, M, « *Les chercheurs sont prisonniers d'une course à la publication* », *Le Monde*, 2011

⁹ Motion du 04/12/2020 : [Le CNRS Section 37 renonce au CLASSEMENT EN SCIENCES DE GESTION - La Revue des Sciences des Gestion - LaRSG.fr](#)

¹⁰ Hcerès : [hceres 2021 liste domaine shs1 économie et gestion.pdf](#)

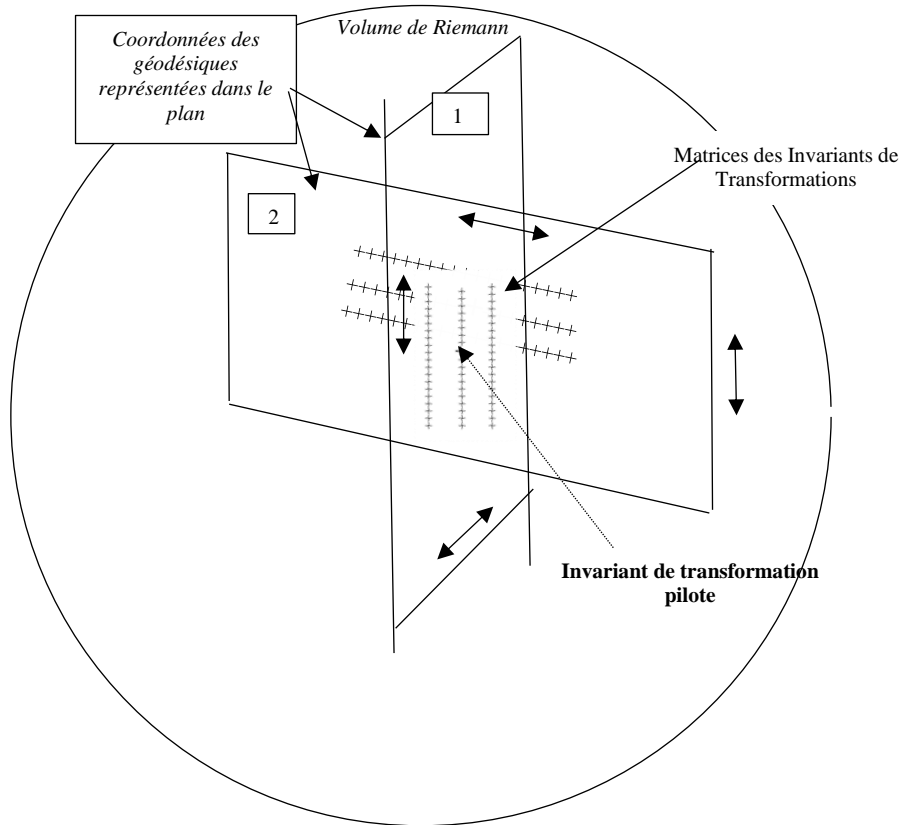
Bibliographie

- Bensidoun B. (2013), « L'avenir d'une désillusion », *Revue Empan*, Vol. 4, n° 92, pp. 32-38
- Bonnet D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire de recherche pour l'Habilitation à Diriger des Recherches*, sous la direction du Pr. Véronique Zardet, ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon, 239 p.
- Bonnet D. (2017). « Énantologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éd. L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019). « Mettre en œuvre un processus de transformations au sein de organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantologique », *Revue Connexions*, n° 111, Éditions Erès, pp. 219-234.
- Bouquet C. (2021), « Consentement et contrainte : Des notions polysémiques », In M. Michon (Dir.), *Revue La vie sociale*, Éd. Érès, Vol. n° 1, n° 33, pp. 13-27
- Bronner G. (2021), "[Pourquoi l'éducation n'empêche pas les croyances](#)". *Polytechnique Insights. La Revue de l'Institut Polytechnique de Paris*. Article consulté le 10/10/2022 04 :35 - [Pourquoi l'éducation n'empêche pas les croyances - Polytechnique Insights \(polytechnique-insights.com\)](#)
- Chazal G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- Desprès C. (2020), « Paradoxes du consentement égalité en sciences humaines et sociales », *Médecine palliative, Soins palliatifs et éthique, Bulletin du Cancer*, Elsevier, Vol. 19, Issue 6, pp. 336-342 - [Paradoxes du consentement éclairé en sciences humaines et sociales - ScienceDirect](#)
- Comte A. [2013 (1852)], *Cathéchisme positiviste ; édition 1891*, Hachette Livre BnF, 458 p.
[Auguste COMTE \(1852\). CATÉCHISME POSITIVISTE. ou SOMMAIRE EXPOSITION DE LA RELIGION UNIVERSELLE EN ONZE ENTRETIENS SYSTÉMATIQUES entre une Femme et un Prêtre de l'HUMANITÉ \(uqac.ca\)](#)
- Freud S. [2019 (1927)], *L'avenir d'une illusion*, PuF, 176 p.
- Girel M. (2017), « Ignorance stratégique et post-vérité », *Revue Raison présente*, Vol. 4, n° 204, Éd. Union Rationaliste, pp. 83-96
- Goldsmith J et Laks B. (2019), *Aux origines des sciences humaines. Linguistique, philosophie, logique, psychologie – 1840-1940*, Gallimard, 1007 p.
- INSA-Lyon(23 Mars 2022), « [Le doute n'est pas un obstacle à la démarche scientifique mais l'une de ses composantes](#) » | [Lyon INSA \(insa-lyon.fr\) – Article consulté le 10/10/2022 04 : 40](#)
- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin : Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Editions Vrin, 383 p.
- Larue-Tondeur J. (2011), *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la poésie*, Lambert-Lucas, 340 p.
- Lewin K. Z. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, In <http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- Lewin K. Z. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.
- Mijolla-Mellor (de) S. (2004), *Le besoin de croire. Métapsychologie du fait religieux*, Dund, 304 p.
- Popper K. [2007 (1935)], *La logique de la connaissance scientifique*, Payot, 480 p.
- Green A., O.F. Kernberg & Al. (2000), *L'avenir d'une illusion*, PuF, 176 p.
- Kuhn T. [2008 (1962)], *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 288 p.
- Laplanche J. (1999), « La psychanalyse comme anti-herméneutique », *Entre séduction et inspiration (1992) : l'homme*, Recueil d'articles, PuF, Quadrige n° 287, pp. 243-261, 338 p. - [Entre séduction et inspiration : l'homme, de Jean Laplanche, Paris, PUF, coll.« Quadrige », 1999, 338 pages. \(erudit.org\)](#)
- Ricœur P. (1986), « La psychanalyse confrontée à l'épistémologie », In *Revue Psychiatrie Française : Entre théorie et pratique - Fonctions de la pensée théorique* N° spécial
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.

Graphique n° 1

Ajustement du point de vue dans un espace de Hilbert (Élaboration : Daniel Bonnet)

La volatilité de la pensée et de l'activité humaine



DYNAMIQUE DE L'INCERTITUDE & DU CONSENTEMENT AU SEIN D'UN GROUPE SELON LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (T.O.B)

Gilles BRUN

EmotivEthicAction SARL
Université de Pau et des Pays Basques

RESUME : L'incertitude génératrice de stress et d'anxiété, dont la perception peut engendrer du doute, provient d'un rapport contradictoire entre la volonté personnelle de ressentir une stabilité durable et l'expérience sociale concrète de l'instabilité et de la précarité. Cette contradiction tend à rompre « *le contrat social* »¹ (Berne, 2005, p. 38) et sa suppression nécessite une cognition² sociale délibérative et une coordination.

Portant en lui une énigme sur fond d'un contrat entre l'intime de la personne et le sous-système social où se situe le groupe, le consentement requiert un débat. Il permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Une dynamique se révèle, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Dans le système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

MOTS-CLES : Incertitude Consentement Cognition sociale Coordination Erreur

1. INTRODUCTION : Au sein d'un groupe, « *un agrégat social qui a une frontière externe et au moins une frontière interne* » (Berne, 2005, p. 321), ayant accepté sa vulnérabilité, « *le leader doit grandir encore, trouver un intérêt à apprendre à être centré sur soi, décentré sur autrui et sur-centré pour se situer dans un champ téléologique et spirituel plus large* » (Brun et Ducatteeuw, 2022d). Sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien, afin d'éviter toute impasse, la seule option dont le leader dispose c'est la façon dont il éprouve l'incertitude, manage socialement pour permettre le consentement, perçoit l'acceptabilité des décisions prises et l'atteinte de l'objectif.
 - 1.1. Question de recherche : Comment pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe pour un leader ?
 - 1.2. Contribution : Tant d'un point de vue théorique que managérial, l'originalité de notre contribution tient à l'étude de la dynamique générée par l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, et à l'utilisation du modèle sociologique et systémique issu des travaux de Berne, lequel recherche à comprendre la complexité des phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.
 - 1.3. Positionnement épistémologique : Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique plus large, de nature sociocognitive. Concernant la problématique du changement générée par l'intervention dans l'entreprise, il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :
 - « *Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.*
 - *Les aspects liés aux connaissances et compétences, leur transfert, leur diffusion et leur apprentissage, en relation aux processus de transformation organisationnelle et à leur conduite* » (Larrasquet, 2003, p.7).

¹ « *Contrat non-dit, faisant partie de l'étiquette d'un groupe, qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle* » (Berne, 2005, p. 317).

² Processus d'acquisition de la connaissance.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Incertitude : Le terme « incertitude » vient du latin *incertitudinem* (Quicherat, 2010) composé de *in* (sans) et de *certitude*. Le Littré précise qu'il s'agit de la qualité de ce qui est incertain, d'un état d'une personne incertaine de ce qui arrive ou doit arriver, ou indécise ou irrésolue sur ce qu'elle fera. L'incertitude renvoie à des notions aussi variées que l'indécision, l'hésitation, l'indétermination, le doute, le tâtonnement, l'instabilité, la perplexité, l'obscurité, la vacillation, l'irrésolution, la précarité, la fluctuation, le désordre, l'incomplétude et la complexité car la connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant (Morin, 1977). Ces dernières décennies, le terme non univoque d'incertitude relève aussi de la notion de rationalité (Postel, 2008), de probabilité (Deprins, 2010), du risque (Haddad et Benois, 2014), de la croyance (Gantheret, 2020), de la menace³ (2022), de l'obsessionnel où « *la folie du doute transforme la vie quotidienne en un enfer qui pourrait bien, faisant d'une pierre deux coups, être aussi la punition pour les désirs coupables dont l'accès à la conscience est refusé* » (Tabone-Weil, 2022, p.2)...

Au sein d'une entreprise, la formulation d'une stratégie de changement peut générer trois types d'incertitude

- 1- Un état d'incertitude lié à l'objectif (à quoi ressemblera l'environnement futur ? Quelles sont les principales tendances ?),
- 2- Une incertitude des effets (qu'est-ce que ces événements ou tendances signifient pour nous dans notre organisation ?)
- 3- Une incertitude de réponse collective ou individuelle (que devrions-nous faire à ce sujet ? Que devrais-je faire à ce sujet ?).

Et ces trois types d'incertitude covarient différemment (Sigismund-Huff et al., 2016).

Au sein d'une entreprise, bien qu'il y ait beaucoup de thèmes sur lesquels les leaders peuvent être incertains, la rhétorique commerciale accorde une très grande valeur à la confiance et à la certitude. Ce discours peut engendrer un déni ou une cécité, comme attribuer des probabilités à la survenance d'événements futurs sans en connaître leur véritable nature, utiliser des modèles aux hypothèses incertaines. Prétendre avoir aveuglément confiance en nos croyances signifie qu'il est difficile d'admettre l'incertitude, car celle-ci est associée au manque de contrôle, ce qui crée du stress et de l'anxiété. Les leaders la redoutent tellement qu'ils tendent à l'ignorer (Dawes, 1988).

En outre, le désaccord concernant la perception de l'incertitude parmi les parties prenantes qui interagissent dans une entreprise crée du doute. Cette divergence peut avoir comme causes la différence d'expériences professionnelles (Barr et al., 1992), le manque de clarté quant à la nature du changement, l'excessive généralité des objectifs, une distorsion dans les flux de communication ascendants⁴ en raison de la difficulté à discuter des sujets douloureux ou potentiellement menaçants, un biais résultant d'une aversion au risque quand les gains sont mis en évidence et une recherche du risque quand les pertes sont mises en évidence (Kahneman et Tversky, 1984) (Hodgkinson et Sparrow, 2002)...

Au sein d'une entreprise, « *l'expérience psychologique de l'incertitude au travail* » souligne « *le rapport qui sera inévitablement contradictoire entre l'élan individuel visant à donner un sens le plus stable et durable possible à sa propre activité dans le domaine du travail (attitudes, significations, valeurs du travail, parcours de carrière, engagement organisationnel), d'une part, et l'expérience sociale concrète de l'instabilité, de la précarité, de la volatilité liée au fonctionnement de la vie économique et productive de ces dernières années, d'autre part* » (Fraccaroli, 2007, p. 235). L'orientation scolaire, la sélection, le recrutement, l'avenir, la carrière professionnelle, constituent des zones d'incertitude qui exigeraient davantage d'équité et de justice procédurale. Cette incertitude tend à rompre « *le contrat psychologique⁵ passé entre la personne et l'organisation* » (Delobbe, 2016, p. 136), « *le contrat social* » (Berne, 2005, p. 38), et génère une perte d'engagement organisationnel et du stress.

³ « Covid-19 et maladies cardiovasculaires : des liaisons dangereuses », communiqué de l'Académie nationale de médecine, 28 février 2022. « Troubles cardiaques après le Covid-19 : une menace qui reste incertaine », *Le Télégramme*, 6 mars 2022.

⁴ Ce que les membres d'un groupe ne disent pas à leurs leaders.

⁵ Le contrat psychologique se définit comme « *des croyances individuelles, modelées par l'organisation, relatives aux termes d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et son organisation* » (Rousseau, 1995, p. 9) avec ses deux facettes : le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

Au sein d'un groupe, selon le leadership mis en œuvre, les membres peuvent soit utiliser le désaccord pour alimenter le partage d'informations, soit tenter de le supprimer en faisant pression sur les dissidents pour qu'ils acceptent et ce quitte à fabriquer du conflit. La cognition sociale délibérative et la coordination semblent être les deux déterminants clés de l'efficacité d'un groupe dans le processus de prise de décision, du consentement. Ce consensus réflexif (Yang *et al.*, 2019) doit être mené auprès de tous les leaders, quelque soit leur niveau hiérarchique, faute de quoi le consentement resterait ancré dans les logiques de l'ancien cœur de métier (Sund *et al.*, 2014)

La recherche en neuro-imagerie comportementale apporte des arguments qui suggèrent que les processus⁶ de contrôle cognitif sont au cœur de l'incertitude dans les contextes de prise de décision :

- Il existe un fort chevauchement conceptuel entre les concepts d'incertitude et de contrôle cognitif,
- Il existe un chevauchement remarquable entre les réseaux de neurones associés à l'incertitude et les réseaux cérébraux au service du contrôle cognitif,
- La perception et l'estimation de l'incertitude pourraient jouer un rôle clé dans les processus de surveillance et l'évaluation du « besoin de contrôle »,
- Les interactions potentielles entre l'incertitude et le contrôle cognitif pourraient jouer un rôle important dans plusieurs troubles affectifs (Mushaq *et al.*, 2011).

La relation variable entre l'incertitude et l'affect tend à souligner l'importance des différences contextuelles dont sociales et individuelles telles que la tolérance à l'incertitude, ainsi que des stratégies de régulation des émotions (Anderson *et al.*, 2019).

2.2. Consentement : La langue grecque compte au moins deux verbes pour désigner l'attitude de celui qui consent à quelque chose : *etbelein* et *boulesthai*⁷. « *L'Antiquité ne conceptualise que relativement tardivement le consentement comme acte procédant du désir ou de la volonté* ». Chez Platon puis Aristote, « *nous ne trouvons aucune trace d'un quelconque acte de consentement, pas plus que d'une faculté de vouloir à part entière. Pourtant Platon, et surtout Aristote, n'en thématisent pas moins les actes auxquels on a consenti, que l'on décrit comme accomplis de plein gré, qui peuvent être attribués à un agent tenu pour responsable, voire coupable, en fonction de la teneur de l'action ... / ... L'Antiquité n'en finit pas moins par formuler le concept de consentement avec les stoïciens. Chez ces derniers, le consentement se voit attribuer une définition précise comme acte d'acceptation dirigé à l'endroit de quelque chose qui nous dépasse, contre quoi on ne peut rien, mais que l'on fait paradoxalement sien en acquiesçant à sa présence* » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).

Le terme « *consentement* » provient du latin *cum-sentire* (sentir avec, être d'accord avec), mot qui inspire au X^{ème} siècle *consentire* (ressentir ensemble). Il a pour synonymes : tomber d'accord, acquiescer, accepter, permettre, approuver, admettre, bien vouloir, autoriser, tolérer, souscrire, se prêter à, se conformer à, condescendre. Le consentement pose le problème du plein usage de toutes ses facultés (mentales, psychiques, physiques), de l'influence à la libre volonté (liberté et autonomie), de la bonne conscience dans une hypocrisie partagée, du consentement éclairé en toute connaissance de cause, du formel (juridique) et du personnel (Merlier, 2013).

Le consentement formel provient d'une personne qui, en quelque sorte, refuse de légiférer à la place du législateur, se conforme aux réglementations en vigueur. Cela revient à extérioriser l'appréciation du consentement de la scène, à se référer à la légitimité juridique et sociale d'un certain regard sur ce qu'est *cum-sentire*, à continuer à revêtir un masque social. Une persona qui n'est qu'une interface, un simple artifice, un compromis entre la personne et la société, une apparence sociale, une base de conduite répondant à l'éthique culturelle du moment, un rôle tel qu'attendu par le monde extérieur ou le grand théâtre de la vie, une posture conforme à l'idéalisation d'une fonction dans l'entreprise. Elle est une construction particulière, une identité de circonstance prônant la conformité juridique du contrat social, dans un contexte spécifique, un sous-

⁶ Il faut distinguer process et processus. Un process est défini par une activité, des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Un processus est déclenché dès qu'il y a une modification d'au-moins une structure (physique, organisationnelle, individuelle ou psychologique). Il est d'ordre psychologique avec des conséquences physiques.

⁷ *Etbelein* signifie que « *le sujet est prêt, disposé à, consentant, sans avoir pris une décision particulière* » et *boulesthai* « *marque le vœu, la préférence pour un objet déterminé, ou encore le choix lié à une délibération* » (Monteils-Lang, 2008, p. 31).

système social cloisonné incluant un rôle ou une apparence sociale associée spécifique. Cette prudence légale n'est pas nécessairement absurde, ni lâche, mais est-elle pleinement satisfaisante ?

Le consentement personnel consiste au contraire à placer la personne au cœur de la scène, connaître sa compréhension des conséquences de l'acceptation, évaluer son appréciation du consentement. « *On découvre presque toujours que le non-consentement obéit à une dialectique bien plus nuancée que ne le laisserait penser l'apparente binarité de l'opposition consentement vs refus. Cette dialectique s'exprime volontiers sous la forme d'un « j'accepterai bien ceci, mais cela, jamais »* » (Pellion, 2012, pages 173).

Consentir librement oscillerait entre consentement personnel et consentement formel, accueillerait le possible individuel tout en voyant le nécessaire social, « *tergiverserait constamment entre valoriser le consentement privé du contrat individuel et valoriser le consentement public du contrat social* » (Merlier, 2013, p. 55), balloterait entre désir singulier et contrainte collective, se confronterait en permanence au Moi et au Surmoi. Le consentement est donc « *l'expression d'un dilemme, l'issue d'une délibération* » (Fraisie, 2007, p. 24) et porte en lui une énigme sur fond d'un contrat entre la personne et le sous-système social où se situe l'organisation. Il relève donc de l'intime comme du social, des décisions individuelles et des choix collectifs, de l'historique et inlassable effort d'autodétermination et du déterminisme de la nature ou des contraintes sociales (Bourgeault, 2000). Il peut exprimer une résistance voire une résignation, « *une tension qui oscille entre consentement-adhésion et consentement-soumission* » (Bouquet, 2021, p. 14). Le débat doit être mené afin que chacun puisse exprimer son droit de décider pour lui-même de sa vie et du sens qu'il veut lui donner, et de prendre part aux décisions touchant les conditions qui sont faites, dans une société ou une organisation donnée, à la vie de chacun, y compris du plus faible (Bourgeault, 2000). Bien mené, le débat permet l'atteinte d'un consentement éclairé, et il reste alors à discuter des conditions et des modalités pratiques de l'action responsable revêtue de sa propre incertitude en raison de la complexité du réel et du jeu des interactions qui font sa trame.

Au sein de l'entreprise, le consentement se traduit par l'absence de conflit socio-cognitif, inter-personnel. Bien que l'interaction dialogique ou sociale soit apaisée, un conflit cognitif peut se développer chez un collaborateur, lorsqu'apparaît une prise de conscience de la faillibilité de son état de connaissances du fait d'une information contradictoire ou d'une incompatibilité entre ses idées, ses représentations mentales de lui-même, ses actions (Brun et Ducatteeuw, 2022). Ainsi, la négation du conflit collectif n'est pas sans poser problème puisque les résistances individuelles, en tant que formes de régulation, participent de l'acceptation productive des salariés (Goussard, 2008). Ces résistances individuelles issues de « *cette incompatibilité, perçue comme telle ou, au contraire, d'abord inconsciente, devient la source d'une tension qui peut jouer un rôle moteur dans l'élaboration de nouvelles structures cognitives* » (Astolfi et al., 2008, p. 35). Ces résistances individuelles « *émergent donc dans les interstices des contraintes managériales et constituent une composante essentielle du consentement au travail* ». En raison du consentement, « *leur portée reste à questionner dans la mesure où elles ne semblent plus orientées vers une mise à mal des politiques mises en place dans l'entreprise. La notion de « consentement limité » permet de penser conjointement les deux dimensions paradoxales que sont l'implication comportementale des salariés, incarnée par la faible amplitude de résistances contre-productives, et leur désengagement subjectif, entendu comme un défaut d'intégration aux choix organisationnels et stratégiques de l'entreprise* » (Goussard, 2008, p.175).

2.3. Incertitude du consentement et consentement incertain : Les événements s'inscrivent dans une chronologie, dans une dynamique, car l'incertitude préalable aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Qui me dit par exemple que celui qui, après une phase plus ou moins longue de non-consentement, se présente aujourd'hui comme sincèrement consentant, ne va pas regretter et revenir dans quelques jours sur ce consentement ? (Pellion, 2012).

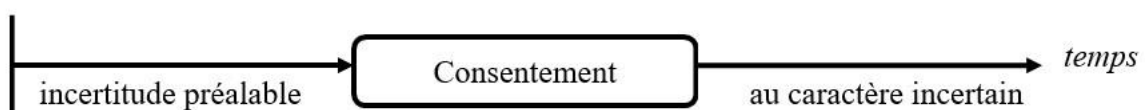


Schéma 1 : Dynamique chronologique linéaire de l'incertitude et du consentement

Exprimée de manière explicite ou implicite donc ambiguë, libre ou contrainte, l'incertitude du consentement varie selon son expression instantanée ou *a posteriori*, individuelle ou mutuelle, personnelle ou substituée⁸, volontaire ou demandée voire requise, intime désiré ou projet collectif. Elle dépend donc du délai accordé, de l'asymétrie de la relation, des valeurs, du niveau de connaissance du thème, de l'intérêt de la personne, du désiré ou du souhaitable...

L'incertitude du consentement pose la question de la justesse éthique et de l'efficacité pragmatique de l'action :

- Une justesse éthique responsable, loyale, consciente qu'il ne faut pas tout abandonner au caprice cynique de l'arbitraire, lequel ne sera toujours que la loi du plus fort imposée au plus faible.
- Une efficacité pragmatique qui s'exprime dans les phases préparatoires, de mise en œuvre et de suivi du consentement, et qui nécessite prudence, lucidité, vigilance, réactivité, humilité...

Tous les libres consentements se prennent dans l'incertitude, faute de principe unitaire de toute connaissance. Ils rendent nécessaires l'émergence d'une pensée complexe qui se démarque de la pensée rationnelle linéaire et causale, qui prend en compte les boucles dialogiques récursives⁹ des intercommunications (Morin, 1982). « *L'écologie de l'action complexe suppose de renoncer à une pensée totalisante, d'admettre l'incomplétude et l'incertitude comme consubstantielles à la connaissance, de sorte que la complexité a toujours partie liée avec le hasard* » (Distler et Rasolofo-Distler, 2021, p. 111).

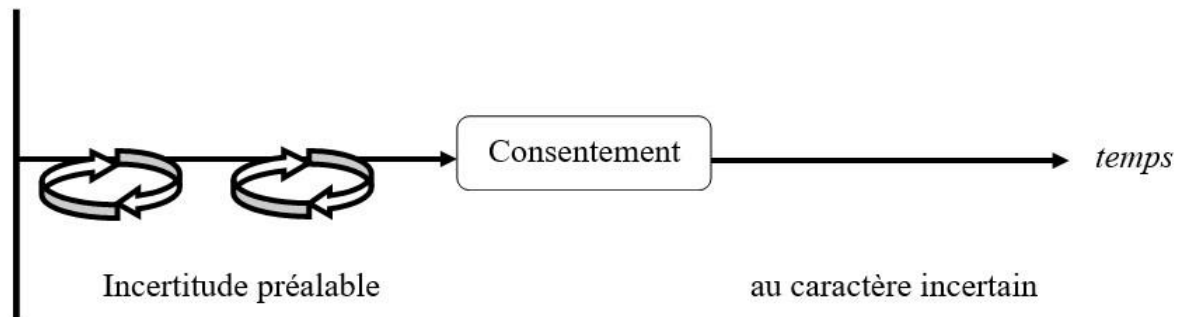


Schéma 2 : Dynamique chronologique complexe de l'incertitude et du consentement

À l'origine du consentement au caractère incertain, cette complexité se retrouve dans le mécanisme de la prise de décision, du consentement, sous l'effet des émotions. Les émotions incidentes (non reliées à la décision) associées à un haut degré de certitude déclencheraient un traitement plutôt heuristique¹⁰ de l'information aux décisions plus avantageuses (Bagneux *et al.*, 2013), tandis que les émotions associées à un haut degré d'incertitude déclencheraient un traitement plutôt délibératif (Tiedens et Linton, 2001). Ces mêmes émotions incidentes peuvent influencer la prise de décision unique et la prise séquentielle de décisions¹¹. Des décisions séquentielles qui sont les plus fréquentes, pour lesquelles les décisions subséquentes seraient influencées par les décisions précédentes (Cavaugh *et al.*, 2007). Ainsi, la décision séquentielle « *présente la particularité que chaque décision est suivie d'une boucle rétroactive ayant une valeur émotionnelle. Cette source d'influence émotionnelle intégrée peut modifier les décisions suivantes* » (Mailliez, 2018, p. 10).

Une interprétation historique de la théorie décisionnelle des systèmes complexes permet de dégager trois grandes étapes successives :

⁸ Consentement exprimé par autrui.

⁹ Le principe de récursion organisationnelle constitue l'une des trois bases inter-reliées de la pensée complexe développée par Edgar Morin, avec le principe dialogique et le principe hologrammique. La récursion s'inspire de l'idée de boucle rétroactive (*corrective feedback loop*).

¹⁰ « *Une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience, et l'histoire personnelle ont une place non négligeable* » (Dictionnaire de l'Académie Française).

¹¹ Selon le modèle EIC, Emotional Inmued Choice (Lerner *et al.*, 2015).

- L'application d'un modèle normatif de la décision, dont l'amélioration du raisonnement passe par une optimisation des calculs afin de les rendre plus rapidement convergent vers la bonne solution. L'erreur est la seule conséquence d'une faute dans le déroulement de ces calculs.
- La reconnaissance d'un type de raisonnement efficace, fondé sur des heuristiques dont les corollaires sont les biais cognitifs et les erreurs en résultant. « *Ces modes de raisonnements heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect, mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable. La démarche d'essais et d'erreurs sur lesquels ils reposent permet de rendre opératoire les raccourcis déductifs opérés. Ce mode de raisonnement est donc par nature fondé sur la tolérance à l'erreur. Les raccourcis opérés peuvent être valides et déboucher sur des solutions inaccessibles à une démarche rationnelle, mais ils peuvent aussi entraîner des erreurs et constituent alors un biais de raisonnement* » (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004, p. 90). Les biais cognitifs résultent des dévoiements du raisonnement rationnel, lesquels constituent ainsi la contrepartie négative de ce mode de résolution des situations complexes.
- L'intégration dans la prise de décision du contexte, c'est-à-dire de l'ensemble des éléments perçus par le décideur qui exercent une contrainte sur la tâche gérée de la situation décisionnelle.
- Les processus cognitifs et le contexte sont donc associés. Avant même de développer des stratégies cherchant à éviter les erreurs, les personnes visent à conserver la représentation mentale qu'elles se font de la situation, une image qui les satisfasse.

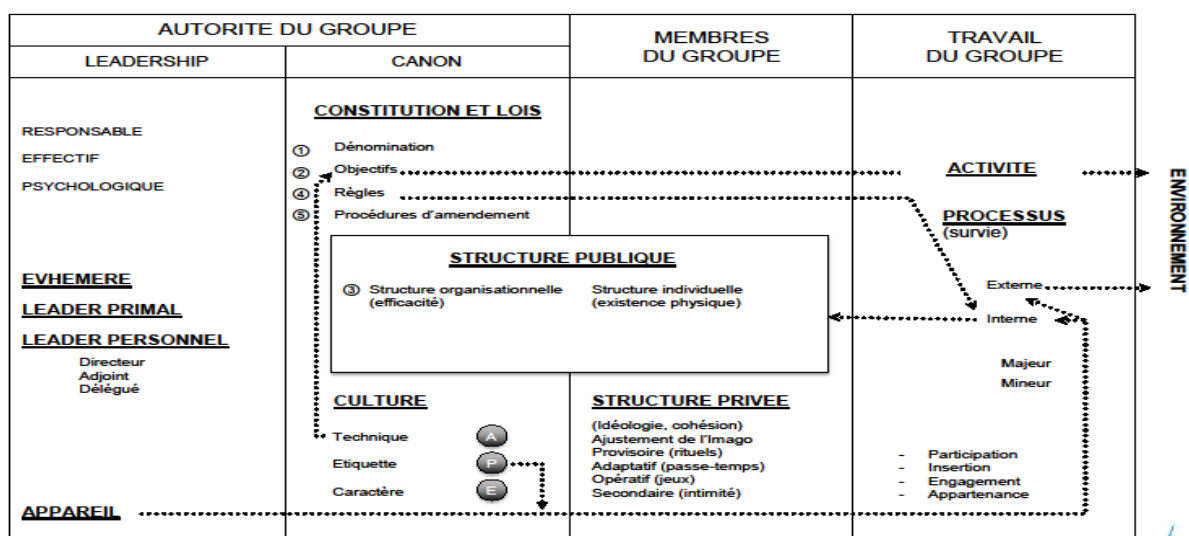
Dans un système complexe, le consentement qui nécessite une correction des erreurs n'exige plus d'éviter à tout prix celles-ci, mais d'assurer la gestion de sa représentation mentale de la situation pour la maintenir dans des valeurs acceptables et s'assurer que les buts essentiels soient atteints (Lebraty et Pastorelli-Negre, 2004). Ainsi, le processus du consentement atteste de son caractère incertain car la survenance de l'erreur est admise, sa correction éventuelle, le souci de la convenance de la perception primant sur toute autre chose. Alors l'erreur d'un membre d'un groupe peut être envisagée comme une étape de l'apprentissage et une source d'enseignements pour tous, le résultat d'un processus non linéaire qui passe par des tâtonnements et des essais, un droit à l'erreur qui privilégie le climat de confiance à celui de la défiance stigmatisée. Réfléchir à la dynamique de l'incertitude préalable au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain, génère à la fois un effort individuel de réflexivité de chacun des membres et un outil collectif de régulation du stress et du doute au sein du groupe.

3. LE LEADER FACE A L'INCERTITUDE DU CONSENTEMENT ET AU CONSENTEMENT INCERTAIN, SELON LA T.O.B.

- 3.1. Théorie organisationnelle de Berne : La Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.) a inspiré la réalisation d'une matrice sociologique et systémique, laquelle cherche à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations (Fox, 1975). Datant de 1963, à part quelques rares références, elle a été ignorée en raison « *d'une part, la prépondérance des applications cliniques de l'analyse transactionnelle, et d'autre part, la difficulté de l'ouvrage* » (Fox, 1975, p. 224). Pourtant, « *nous avons là accès à des connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et de chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au 20^{ème} siècle* » (Chevalier et Pellerin, 2005, p. 7).

Inspiré des travaux de Berne, le schéma de Fox est essentiel car « *la puissance de diagnostic et donc de l'intervention résulte de l'intégration de cet outil* » (Pellerin, 1994, p. 111). Il comprend plusieurs entrées : l'autorité du groupe (les leaderships, les appareils, le canon¹²), les structures dites organisationnelle et individuelle du groupe, la structure privée des membres du groupe, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Au sein d'un groupe, chacune de ces entrées est confrontée à la dynamique de l'incertitude et du consentement. Quelques exemples vont illustrer notre propos.

¹² Dispositions qui permettent à la cohésion du groupe, de prendre forme. Une force de régulation qui comprend la constitution, les lois et la culture (Berne, 2005, p. 316).



REFLECT © Juin 2015

REFLECT

Schéma 3 : Structure et dynamique des organisations et des groupes (Fox, 1975)

3.2. Exemples de confrontation à la dynamique de l'incertitude et du consentement : La partie gauche du tableau représente l'autorité du groupe, laquelle a deux aspects : les leaderships (incluant l'appareil) et le canon, « *qui sont en relation réciproque malgré une certaine indépendance mutuelle* » (Fox, 1975, p. 224).

Selon Berne, il existe trois sortes de leadership, correspondant aux trois aspects de la structure de groupe (organisationnelle, individuelle et privée) : le leadership responsable le *télos*, le leadership effectif le *skopos*, le leadership psychologique dont les attributs peuvent ressembler à ceux d'un évhémère¹³ dont les valeurs honorées continuent d'inspirer et d'influencer le groupe (Brun et Ducatteuw, 2022c, p. 98). Ils peuvent être assurés par une même personne (de préférence, ou par plusieurs personnes si leur rôle est bien défini).

Exemple n° 1 :

Le leadership responsable est la personne à laquelle l'autorité et la responsabilité sont confiées. Son métier principal est de :

- Connaître son environnement,
- Hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques, ceux qui vont impacter gravement l'environnement du groupe auquel il faut s'adapter,
- Surveiller leur évolution,
- Les verbaliser puis partager sa vision et ce jusqu'à la base, car « *la pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité* » (Senge, 2006, p. 10).

Officiellement nommé, « *le leader responsable est le responsable du groupe, celui qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle* ». Il dirige l'activité du groupe en accord avec « *sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe* » (Berne, 2005, p. 152) car « *toute chose évolue dans et vers un horizon qui donne sens et organisation à ce qu'elle est* » (Goyet, 2002, p. 17). Il apporte une vision, un *télos*. S'il est directeur général, l'environnement est celui de l'entreprise, s'il est responsable d'un service, l'environnement c'est le reste de l'entreprise.

Le leadership responsable négocie et met en place l'organisation en pilotant la rencontre de l'énergie planifiée du leader et l'énergie émergente des collaborateurs, sachant qu'il doit distinguer deux types d'objectifs :

¹³ Evhémère : « *un leader primal ou héros décédé* » (Berne, 2005, p. 320).

- L'objectif téléologique car correspondant à l'activité du groupe, lequel lui incombe directement, dont il est le pilote. Dans son domaine, s'il y a un projet de réorganisation, il doit demander aux opérationnels de lui faire une proposition d'organisation optimale pour atteindre l'objectif (et ce hors de sa présence pour éviter les jeux psychologiques). La proposition est ensuite négociée avec le leader, lequel décide et met en œuvre.
- Les autres objectifs, délégués à des personnes plus compétentes. Le leadership responsable doit apprendre à déléguer les tâches non stratégiques aux services fonctionnels, lesquels constituent l'appareil, et bâtissent son tableau de bord.

En raison de la complexité des tâches à mener et des décisions à prendre, le leadership responsable est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment son environnement pour correctement hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques afin de communiquer pleinement sa vision jusqu'à la base pour obtenir son implication ? Le groupe fait-il preuve d'intelligence de l'essentiel dans l'analyse de l'orientation de la boussole clients ? Les services fonctionnels sont-ils capables de bâtir un tableau de bord efficace ou ont-ils besoin d'un accompagnement ou d'une protection ?... Il revient au leadership responsable d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

Exemple n° 2 :

Le leadership psychologique est celui qui manage les réalités humaines, « *celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin des autres, d'accompagner les processus de deuil, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité. Le leadership psychologique « *appartient à la structure privée (souvent inconsciente) et parfois on ne peut l'identifier qu'au travers d'une approche psychologique. Mais dans la mesure où la structure privée ressort dans les périodes de tension ou sur le long terme, le leader psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques* » (Berne, 2005, p. 149). Dans l'esprit des membres, il est le plus largement doté de caractéristiques supérieures, tels que le charisme, le discernement...

En raison du peu de temps disponible à mener cette tâche complexe et des décisions à prendre relatives au respect de la persona¹⁴ de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle, le leadership psychologique est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Connaît-il suffisamment les membres du groupe pour identifier leur persona et pour mener correctement le processus d'ajustement de l'imago¹⁵ de chacun ? Est-il suffisamment informé des réalités humaines pour faire respecter l'étiquette¹⁶ et le caractère¹⁷ de la culture du groupe ? Fait-il suffisamment appel aux talents et à la confiance pour rendre fertile l'incertitude ?... Il revient au leadership psychologique d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

Exemple n° 3 :

En termes de dynamique du groupe, la force de cohésion s'oppose à la pression exercée sur la frontière externe ou à l'agitation mise en œuvre à la frontière majeure interne (Brun et Ducatteuw, 2022a). Cette force de cohésion lutte contre la porosité des frontières (Cardon, 1992). Le pilotage de cette énergie psychique et relationnelle mobilisée revient « *au leader effectif du groupe, lequel utilise à profit son état du moi Parent qui oriente, protège et ferme les frontières* », si souhaité « *l'état de moi Enfant et sa capacité d'ouverture* », et « *l'état du moi Adulte qui reste aux commandes, décide après diagnostic d'agir .../... sur telle ou telle zone du groupe* » (Vergonjeanne, 2021, p. 136). Gérer la cohésion d'un groupe donc les énergies, c'est piloter l'activité¹⁸ face aux facteurs externes et aux interactions collectives et individuelles, et ce dans un souci d'économie de moyens.

¹⁴ La persona est la façon dont veut être perçu chaque membre du groupe. Son nom vient du latin *per-sonar* : parler à travers, qui désignait le masque que portaient les acteurs de théâtre.

¹⁵ La représentation mentale « *que chaque personne a d'elle-même en relation avec les autres membres, et tout spécialement avec le leader* » selon Fox.

¹⁶ Règles implicites ou explicites, spécifiques à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social.

¹⁷ « *Ecarts tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné* » (Berne, 2005, p. 317).

¹⁸ Le travail intentionnel fourni par le groupe pour répondre à sa mission, son objectif téléologique.

En raison de la complexité des tâches à mener, de l'urgence et des décisions à prendre, le leadership effectif est confronté à l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Exerce-t-il correctement son autorité respectueuse du canon du groupe afin que le plus grand nombre de ses membres soient au stade d'imgo d'activité secondaire¹⁹ (Brun et Ducatteeuw, 2022b) ? Atteint-il une surface appréciée de leadership de la part des membres du groupe ?... Il revient au leadership effectif d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint.

4. CONCLUSION

L'objet de notre communication est d'étudier la manière dont un leader doit pragmatiquement accepter l'incertitude du consentement et le consentement incertain au sein d'un groupe, sachant selon nous qu'il ne peut se débarrasser ni de l'incertitude ni des émotions inhérentes à l'expérience du quotidien.

La contribution-clé de cette recherche s'inscrit dans la dynamique de l'incertitude préalable qui aboutit au consentement, lequel peut s'avérer ultérieurement incertain. Au sein du système complexe qu'est le groupe, il revient au leader d'évaluer si la cognition sociale délibérative et la coordination sont correctes pour permettre le consentement et si en cas d'erreur la situation est perçue comme acceptable et l'objectif atteint. Ainsi, le partage des heurs et des malheurs aboutirait à une solution et non à une impasse.

Afin d'étendre les limites de cette recherche à l'impact sur la cohésion du groupe, il serait opportun de déployer des interventions concernant la survenance d'un conflit à la frontière majeure interne (entre la zone de membership et celle de leadership) et dans la zone de leadership d'un groupe.

Bibliographie :

- ANDERSON E.C., CARLETON R.N., DIEFENBACH M. et HAN P.K.J. (2019), « The Relationship Between Uncertainty and Affect », *Frontiers in Psychology*.
- ASTOLFI J.P., DAROT E., GINSBURGER-VOGEL Y et TOUSSAINT J (2008), *Conflit cognitif, conflit socio-cognitif*, Ed. De Boeck.
- BAGNEUX V., FONT H. et BOLLON T. (2013), « Incidental emotions associated with uncertainty appraisals impair decisions », *Motivation and Emotion*, 37(4), p. 818–827.
- BARR P.S., STIMPERT J.L. et HUFF A.S. (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, 13(S1).
- BERNE E. (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, traduit de l'anglais par KLEIN F., de MIRIBEL M. et MOUCHARD M., Les Editions d'Analyse Transactionnelle.
- BOUQUET B. (2021), « Consentement et contrainte : des notions polysémiques », *Vie Sociale*, n° 33, Ed. Erès.
- BOURGEAULT G. (2000), « L'incertitude et la responsabilité. Jalons pour une éthique de l'environnement », *Vertigo*, Ed. Open Edition Journals.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2022a), « Risque de conflit dans la zone de leadership : guerre des chefs & cohésion de groupe (T.O.B.) », *Oriane, 20^{ème} colloque francophone sur le risque*, Bayonne, septembre 2022.
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2022b), « Régulation du conflit intra et inter-personnel au sein d'un groupe : bien-être individuel et collectif des membres », n° 3 de la Revue Psychanalyse & Management dans la Collection de N° Spéciaux & Hors-Séries à paraître en octobre prochain
- BRUN G. et DUCATTEEUW P. (2022c), « Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine », *Revue Institut Psychanalyse & Management*, n°12/2018, p. 95-110, Ed. I.P&M.
- BRUN G. and DUCATTEEUW P. (2022d), « Gaining leadership power: accepting your vulnerability in the test », *Colloque Institut Psychanalyse & Management*, Vol. 50, 2nd trimestre 2022, p. 242-278, Ed. Resadderse International.
- CARDON A. (1992), *Profils d'équipe et cultures d'entreprises, Mettre votre équipe en valeur*, Les Editions d'Organisation.
- DAWES R.N. (1988), *Rational choice in an Uncertain World*, Ed. Harcourt.
- DELOBBE N. (2016), « Contrat psychologique », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Ed. Dunod.
- DEPRINS D. (2010), « Probabilité et incertitude », *Annales des Mines, Responsabilité et environnement*, n° 57, Ed. ESKA.

¹⁹ « La phase finale du processus d'ajustement d'imgo dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe » (Berne, 2005, p. 323).

- DISTLER F. et RASOLOFO-DISTLER F. (2021), « Dans les pas d'Edgar Morin : vers une écologie de l'action complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n° 30, Ed. De Boeck.
- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, vol. 1, 1978, p. 224-230, Ed. IFAT.
- FRACTAROLI F. (2007), « L'expérience psychologique de l'incertitude au travail », *Le travail humain*, vol. 70, Ed. PUF.
- FRAISSE G. (2007), *Du consentement*, Ed. Le Seuil.
- GANTHERET F. (2020), « Incertitude d'Éros », *Vous croyez ?*, Le présent de la psychanalyse, Ed. PUF.
- GOUSSARD L. (2008), « Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, Ed. ENS.
- GOYET F. (2002), « Prudence et « panurgie » : Le machiavélisme est-il aristotélien ? » dans *Au-delà de la Poétique: Aristote et la littérature de la Renaissance*, études réunies par LANGER U., Ed. Librairie Droz.
- HADDAD B. et BENOIS J.M. (2014), « Risque, incertitude et prise de décision », *Le Sociographe*, n° 45, Ed. Champ Social.
- HODGKINSON G.P. et SPARROW P.R. (2002), *The competent organization : a psychological analysis of the strategic management process*, Ed. Open University Press.
- KAHNEMAN D. et TVERSKY A. (1984), « Choices, values, and frames », *American Psychologist*, n° 39.
- LEBRATY J.F. et PASTORELLI-NEGRE I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, n° 3.
- LENER J.S., LI Y., VADELSONO P. et KASSAM K. (2015), « Emotion and Decision making », *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823
- MAILLIEZ M. (2018), *Interaction des influences émotionnelles incidentes et intégrées dans la prise séquentielle de décisions : rôle de l'évaluation cognitive de certitude*, Psychologie. Université Grenoble Alpes.
- MERLIER P. (2013), « Le consentement », *Philosophie et éthique en travail social*, Politiques et interventions sociales, Ed. Presses de l'EHESP.
- MONTEILS-LANG L. (2008), « Perspectives antiques sur la philosophie du consentement », *Revue de Sciences humaines*, Ed. Tracés.
- MORIN E. (1977), *La Méthode*, Tome II, la Vie de la vie, Ed. Le Seuil.
- MORIN E. (1982), *Science avec conscience*, Ed. Sciences.
- MUSHTAQ F. BLAND A.R. et SCHAEFER A. (2011), « Uncertainty and cognitive control », *Frontiers in Psychology*.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, vol. 71, p. 111, Ed. IFAT.
- PELLION F. (2012), « Le consentement, impossible ? », *Cliniques méditerranéennes*, n° 86, Ed. Erès.
- POSTEL N. (2008), « Une lecture croisée de Keynes et Simon », *Revue Economique*, vol. 59, Ed. Presses de Sciences Po.
- QUICHERAT L. (2010) *Addenda Lexicis Latinis: Investigavit, Collegit, Digessit (1862)*, Ed. Kissinger's legacy reprint.
- ROUSSEAU D. (1990), « *New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts* », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, Ed. Kellogg School of Management.
- SENGE P. (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Ed. Harmony Books.
- SIGISMUND-HUFF A., MILLIKEN F.J., HODGKINSON G.P., GALAVAN R.J. et SUND K.J. (2016), « A conversation on uncertainty in managerial and organizational cognition », *Uncertainty and Strategic Decision Making*, series New Horizons in Managerial and Organizational Cognition, Ed. Emerald.
- SUND K.J., VILLARROEL J.A. et BOGERS M. (2014), « Organizational Aspects of Business Model Innovation: The Case of the European Postal Industry », *Academy of Management Proceedings*.
- TABONE-WEIL D. (2022), « Eloge de l'incertitude », *Les enfants de la Psychanalyse*, publication 3/01/2022.
- TIEDENS L.Z. et LINTON S. (2001), « Judgment under emotional certainty and uncertainty: the effects of specific emotions on information processing », *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), p.973-988.
- VERGONJEANNE F. (2021), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, InterEditions.
- YANG M., SCHLOEMER H. ZHU Z., LIN Y., CHEN W. et DONG N (2019), « Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Moderated Mediation Model », *Frontiers in Psychology*.

INCERTITUDE ET CONSENTEMENT

SE DEFENDRE DE L'INCERTAIN, NE PAS CONSENTIR SANS RESISTER ?

Emmanuel DIET

Agrégé de Philosophie, Psychologue
Docteur en Psychopathologie et Psychologie clinique
Psychanalyste, Analyste de Groupe et d'Institution

Le Monde du « capitalocène » est aujourd'hui à l'agonie, et malgré tous les dénis, il est pour la première fois possible que l'effondrement de cette figure historique de la civilisation humaine mette définitivement en péril l'oécumène et jusqu'à l'existence même de l'humanité. L'anomie et le chaos, à différents degrés et sous différentes formes, viennent attaquer les organisateurs psychiques et culturels, ce qui fait lien et société. Les logiques néolibérales refusent et disqualifient l'autorité de la parole, l'altérité de l'interlocuteur et l'antériorité de l'Histoire (J.P. Lebrun). La casse programmée des institutions, de l'institué et de l'instituant, la déstabilisation des conteneurs et repères symboliques, le refus des limites et des différences sont à l'origine d'un Malêtre (R. Kaës) généralisé qui touche les sujets, les groupes, les organisations et les états désormais soumis au totalitarisme économique et à l'emprise du numérique.

Malgré des différences qu'il serait absurde et dangereux d'effacer, les modèles politiques et idéologiques, dans leur complexité, sont, au-delà des apparences, des avatars de la matrice capitaliste qui, sous sa forme libérale ou étatique, définit le (dés)ordre du monde : logiques du profit, corruption, népotisme, aliénation et exploitation se retrouvent aussi bien dans les sociétés préservant une démocratie relative que dans les états totalitaires et dictatoriaux ou les sociétés théocratiques ou intégristes... Sans oublier l'emprise mondialisée du numérique, grand organisateur du terrorisme de la surveillance et de la délation, des nouvelles propagandes et des normalisations « soft » ou cyniques.

La confrontation agonistique de ces différents modèles en lutte pour la domination du monde déstabilise jusque dans les psychès individuelles les références, les valeurs et les repères nécessaires à la vie psychique et sociale. Médias et réseaux sociaux font disparaître l'idée même de vérité au nom du droit à l'expression et l'horizontalité égalitariste s'érige, en toute imposture, en norme démocratique. La culture elle-même se trouve désormais en déshérence, voire en décomposition, la disqualification de la tradition et de la transmission par le consumérisme et le profit, la vulgarité et la démagogie valant comme « preuves » de créativité. En réalité, les séductions incestuelles et les incitations à la toute-puissance ne peuvent préserver les sujets de l'anxiété et de l'angoisse, la crise des générations (G. Mendel) met les liens familiaux, professionnels et sociaux en péril, et le dialogue intergénérationnel (Claparède et Donck) devient aporétique, faute de reconnaissance de la nécessité structurale de la place d'exception (J. P. Lebrun).

Les attaques sur les liens et la pensée se banalisent dans la prolifération des algorithmes et l'imposture des réseaux sociaux, le foisonnement communicationnel recouvrant l'inanité et la destructivité des avatars de l'idéologie dominante qui s'impose comme la définition d'une « réalité » sans manque, négatif ni complexité, la norme et la référence de ce qui doit être pensé, dit ou fait. Bien entendu, le heurt inévitable entre des croyances et des certitudes opposées quoique complémentaires, engendre la plus grande confusion et la recherche éperdue de solutions simples et fiables : avec la disqualification du politique, la débilité de la « pensée positive », les groupalités sectaires, le pragmatisme acéphale ou le formatage numérique sont là pour faire taire les angoisses et les interrogations des citoyens et des sujets. Les paradigmes totalitaires qui ont infiltré y compris les démocraties libérales, notamment par les modèles de gouvernance (« Führung ») et de management issus de la matrice nazie (A. L. Diet, Y. Chapoutot) constituent dès lors une tentation pour les collectifs en déshérence.

Précisément parce qu'elle a des vertus apocalyptiques, la catastrophe en cours dévoile l'imposture des politiques, la perversité des gouvernances et l'inanité des idéologies de la postmodernité. Parce que l'effondrement a déjà eu lieu (R. Gori), répétitions traumatiques et retour du dénié font ressurgir l'anxiété et les angoisses jusque-là relativement contenues, régulées ou refoulées. Lorsque les sujets et les groupes désertés des cadres et méta-cadres qui les structuraient et les contenaient se trouvent, sans secours ni

recours confrontés à la Hilflosigkeit qui les livre à l'emprise de Big Mother (M. Schneider) la complexité, les contradictions et les conflictualités du réel sont autant de terrifiantes menaces.

Dans ce contexte, la soumission (prétendument !) volontaire comme servitude désirée (E. De La Boétie) se trouve aussi bien louée que vilipendée parce qu'elle signe l'adhésion à l'ordre des choses et prétend définir la réalité sans manque, conflit ni négativité. De fait, un tel consentement est illusoire et naïf, car il repose sur une méconnaissance radicale des conflictualités sociales, sociétales et culturelles toujours présentes dans l'intrapsychique, l'intersubjectif et le trans-subjectif qu'aucune allégeance ou aliénation ne permet d'effacer tout-à-fait... Dans tous les sens du terme, et de multiple manière, le sujet de l'inconscient résiste, pour le meilleur et pour le pire, aux tentatives de normalisation, d'écrasement ou de liquidation auxquelles les pouvoirs politiques, religieux ou économiques veulent toujours le soumettre par peur du vide, du manque, mais aussi des dynamiques du désir et de la pulsionnalité.

En réalité, les billevesées libertariennes, les utopies dystopiques, les éruptions victimaires et les protestations émotionnelles ne sont rien d'autre que les bruyants symptômes du désordre qu'elles prétendent dénoncer. Elles instaurent au nom de la légitime critique du patriarcat le règne sans partage d'une incestualité meurtrière, la récusation des différences des sexes, des générations et des cultures et l'abolition de toute hiérarchie symbolique. La confusion des places, des registres et des logiques dont le consumérisme néolibéral est l'organisateur méconnu est à l'origine d'une violence sans frein ni limite à laquelle les citoyens et les sujets sont censés se soumettre et consentir avec réalisme et résignation.

Mais les gadgets du nouveau management, les élucubrations du New-Age, les fredaines des nouvelles spiritualités ne peuvent éviter l'insistance de la violence sociale et sociétale, l'emprise barbare de l'économie sur le lien social, l'horreur quotidienne de la pauvreté et de la précarisation des plus démunis, ni faire oublier l'arrogance et le cynisme des dominants... Malgré le déploiement des cryptomes (E. Diet) et des fake-news, malgré les discours moralisateurs, les leures publicitaires et les propagandes médiatiques la souffrance au travail et le malaise ressenti dans les liens et la difficulté de penser empêchent l'investissement suffisamment serein d'un possible avenir.

La mélancolisation du lien social (O. Douville) et les déliaisons qui affectent les liens et les institutions sont à l'origine d'une anomie généralisée et produisent des incertitudes délétères créatrices d'angoisses, de sidérations ou de régressions qui menacent la vie psychique des sujets et leurs capacités créatives. La diffusion du néoparler des novlangues (G. Orwell), des acronymes opératoires, la disqualification de la parole et du récit (R. Gori) mais aussi de la langue de la culture savante et commune font que manquent les mots pour dire et penser ce qui advient dans l'immédiateté des effractions numériques et la débilité idéalisée des réseaux sociaux, de leur violence et de leur vacuité. La destruction des repères, des cadres et enveloppes symboliques menace directement la capacité de penser, redouble les inégalités et les conflits de classe, rend impossible la métabolisation et l'élaboration des événements traumatiques, empêche d'identifier l'origine, le sens et le contexte des destructivités à l'œuvre.

Qu'elle prenne la forme du gel ou de la liquéfaction (S. Resnik), la pulsion de mort impose ses logiques et son économie dans l'évidence aveuglante de la catastrophe anthropologique méconnue. La bêtise consumériste se trouve relayée par les délires complotistes, les folies de surveillance et de délation, les haines et les phobies de l'altérité, les croyances les plus régressives ou les utopies les plus déréelles... Le chaos cognitif et émotionnel créé par l'anomie, souvent exacerbé par la persistance et le redoublement des causes qui l'ont engendré ou instrumentalisé (par exemple, algorithmes et procédures (A.L. Diet)) sidère les sujets parce qu'il entre en résonance avec les blessures, les failles et les conflits qui les constituent dans leur identité, mais aussi parce qu'il récuse les incorporats (J.C. Rouchy) et les habitus (P. Bourdieu) structurant leur personnalité modale (G. Devereux), construisant leur rapport à eux-mêmes, aux autres, à l'ensemble et au monde. Or, il n'est pas possible de consentir à l'immonde (J.P. Lebrun), ni d'y faire face sans régresser à des positions psychiques archaïques telles que la clinique psychanalytique contemporaine permet de les identifier (E. Diet, D.R. Dufour, J.P. Lebrun).

Il est ici pertinent d'évoquer les défenses que les sujets, les groupes et les organisations et même les sociétés mobilisent lorsqu'ils se sentent menacés. Bien entendu, ces mécanismes sont toujours complexes, fluctuants et susceptibles de transformation et d'évolution. Ils ne sont pas sans évoquer l'illusion groupale (D. Anzieu), les tonalités émotionnelles de base (relation duelle, dépendance, combattre- fuir) de W.R. Bion, ou les dimensions de l'idéologie conceptualisées par R. Kaës. Faute d'étayage possible sur l'autorité d'un

symbolique institué suffisamment fiable, les sujets, entre doubles contraintes, paradoxes, situations oxymoriques et attaques perverses, ne peuvent investir de manière critique les injonctions, les prescriptions et les proscriptions qui s'imposent à eux. Ils se trouvent dès lors, accablés par l'angoisse de la dérégulation, condamnés à des fuites, des soumissions (E. Diet) des résignations ou des révoltes sans issue. Bien sûr, les sujets mobiliseront préférentiellement les stratégies défensives qu'ils auront intériorisées dans leurs groupes d'appartenance ou sous la pression de l'idéologie dominante pour résister ou consentir, fuir ou combattre les discours, les pratiques et les préconisations auxquels ils seront confrontés. Les valeurs de l'Idéal du Moi et du Surmoi, la force du Je désirant, la qualité des liens d'appartenance s'avèreront ici décisifs pour définir les destins du collaborateur, du planqué ou du résistant, quel que soit par ailleurs le nécessaire maintien des complexités subjectives et la conscience de l'urgence à survivre présente dans les situations extrêmes.

Face à l'angoissant désordre d'un monde dans une incohérente et mortifère dérive, diverses sont les postures que peuvent adopter les sujets et les groupes.

-La première et la plus banale est celle du refoulement, de la banalisation, du désinvestissement et de l'évitement phobique de ce qui déplaît ou fait peur comme lorsque nous annulons les sentiments d'horreur ou d'indignation que suscitent en nous les nouvelles du monde.

-La deuxième posture est la tentative de maîtrise obsessionnelle de l'angoisse par la rationalisation, l'intellectualisation et la généralisation dans et par un discours neutralisé, dénué d'affect, d'empathie comme d'indignation, fort de morale et de grands principes. Quitte à effacer une partie de la réalité effective, et à produire de terribles retours des passés sous silence, les procédures visent à supprimer l'incertitude en réduisant le réel à ce que les algorithmes ont sélectionné pour en assurer la maîtrise.

- Plus violente et radicale est la position paranoïaque, pleine de haine, d'envie et de ressentiment dont les logiques persécutives soutenues par les mécanismes projectifs enchaînent persécuteurs et persécutés dans le déni du sens commun, les certitudes sans faille d'un discours totalitaire, sans reste, manque ni autre, l'affirmation complotiste, dans sa logique tautiste (L. Sfez) trouvant en elle-même le critère de sa prétention à la vérité et à la légitimité.

- Non moins destructrice que la logique psychotique de la paranoïa, la manipulation perverse, désormais organisatrice de notre civilisation, s'ingénie à détruire les possibilités mêmes de la pensée critique (P.C. Racamier) par la promotion de la séduction incestuelle, l'attaque et la récusation de toute autorité-et singulièrement de la figure du père comme tiers (J.P. Lebrun), le refus de toute limite et de toute différence, la destruction de la fonction symbolique de la langue et le refus de toute position d'exception. Le clivage, la fétichisation du détail, le cryptome constituent l'évitement organisé de toute épreuve de réalité au profit d'un séduisant principe de plaisir érigé en norme de vérité. La publicité, les médias et les discours des politiques illustrent chaque jour le brouillage du sens et de la perception de la réalité qui, sous la promesse de la jouissance, nous condamnent à la bêtise et au Malêtre.

Ainsi donc, dans notre monde en décomposition, face à l'angoisse délétère qui met en pièces nos assurances et disqualifie les valeurs de la rationalité, la résistance doit s'organiser, étayée sur le collectif, l'art, l'amour et l'humour, comme une défense des Lumières, la réinstitution d'un humanisme de combat. Car il serait lâche et criminel de consentir à faire de l'incertain la norme du présent et de l'avenir. Au contraire, étayé sur la raison critique et scientifique dégagée du scientisme et du fétichisme technologique comme des logiques du profit, il est possible, mais c'est un combat à soutenir, de donner au principe d'incertitude (W. Heisenberg), aux avancées de la physique quantique (Etienne, J.P. Vidal) et de la psychanalyse leur valeur paradigmatique pour affronter et penser les catastrophes qui nous menacent...

PLACE DE L'INCERTITUDE DANS LA PHASE DE CAPTATION DE LA VALEUR PAR LES DEVELOPPEURS DES PROJETS LOGICIELS OPEN SOURCE

Martial KADJI NGASSAM

Docteur en Sciences de Gestion
ESSEC, Université de Douala/Cameroun
Chercheur associé au Laboratoire LAREQUOI de PIAE de Versailles /France

Jean BABEI

Agrégé des Universités en Sciences de Gestion
ESSEC, Université de Douala/Cameroun
Chercheur associé au CRETLOG, Aix Marseille Université /France

Introduction

Si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin peut vous s'y conduire, écrivait Talmude en 2021. Cette citation montre que toutes les activités humaines sont attachées à une incertitude. Aussi toute captation de valeur comporte un degré d'incertitude, y compris chez les développeurs de projet logiciel Open source. Les projets et communautés de logiciels libres comptent de multiples acteurs aux intérêts divers et variés. Dans cette diversité d'acteurs hétérogènes (Zune et *al.*, 2011), on peut citer les développeurs, les fondations, les éditeurs, les distributeurs, les clients mutualistes et les institutions publiques ou collectivités territoriales. Ces différents acteurs ont des raisons diverses d'agir et de s'impliquer dans des projets open source. L'enjeu pour eux est de définir et de mettre en place des conventions qui sont suffisamment partagées, anticipables et aussi efficaces, pour faciliter la coordination et l'action collective (Zune et *al.*, Ibid). On pourrait se poser la question de savoir quelle place occupe l'incertitude dans la phase de captation de la valeur par les développeurs des projets logiciels Open Source.

1. Les développeurs des projets logiciels Open Source

1.1. Les logiciels Open Source

La plus part des outils numériques sont caractérisés par deux composantes essentielles: la composante matérielle et la composante logiciel. La première composante est représenté par le processeur, le disque dur, le lecteur, la carte mère, etc. Alors que la seconde est un ensemble de programmes, des séquences d'instructions interprétables, et mise en œuvre par l'ordinateur.

Un logiciel open source ou logiciel libre est un logiciel dont l'accès aux codes sources contrairement aux logiciels dit « propriétaires » est ouvertement disponible. Les codes sources sont également modifiables par tous. Une fois publié, le code source du logiciel n'appartient plus à ses créateurs et son évolution future dépendra de ce que les autres usagers en feront (Meyer et Montage, 2007). Car ces créateurs de logiciel ont rendu le secret de conception librement accessible et réutilisable (Chevalier, 2005). D'après la *Free Software Foundation* (FSF)¹, un logiciel pour être qualifié de libre ou open source doit respecter quatre libertés :

- Liberté d'exécuter le programme pour tous les usages,
- Liberté d'étudier le fonctionnement du programme et l'adapter selon son besoin (d'où la nécessité d'accès aux codes sources),
- Liberté de redistribuer des copies,
- Liberté d'améliorer le programme et de publier les améliorations au public

La construction de logiciel requiert des notions de programmation autrement de mise en œuvre de séquences d'instruction liées à des buts précis. Cette activité est la panacée des développeurs de logiciel. C'est une activité correspondant à une expression explicite du travail de programmation ouverte à tous (Zimmerman

et *al.*, 2011). L'activité du développeur dans l'open source consiste donc pour ces programmeurs à construire des bases de données et des logiciels.

1.2. Les différents développeurs de logiciels

Le développeur dans un projet open source est toute personne qui se manifeste spontanément pour apporter librement et volontairement en dehors de son temps professionnel et familial, une contribution individuelle non rémunérée, avec des intérêts qui lui sont propres (Pesqueux, 2010). Au départ dans les projets logiciel libre, les développeurs programmeurs étaient intéressés à construire et à échanger des programmes développés pour leurs propres besoins, ou du moins des logiciels dont ils avaient besoin dans leur quotidien (Lakhani et Wolf, 2006). Mais de nos jours, l'activité de bénévolat a suivi le développement philosophique et idéologique induit par les discussions autour financiarisation de cette activité et son introduction dans le monde marchand (Mouakhar et Tellier, 2013). Les développeurs de nos jours sont beaucoup plus intéressés et leur seule motivation n'est plus seulement la contribution à un projet passionnant. Les motivations ne sont donc pas restées intactes (Torre, 2011). Ces motivations peuvent être regroupées en deux catégories : les motivations intrinsèques (lorsque l'activité est exercée et appréciée pour elle-même et pour le plaisir) et les motivations extrinsèques (qui vont fournir au bénévoles des récompenses indirectes pour les tâches à accomplir) (Ryan et Deci, 2000). Nous allons dans la suite de cet article analyser les différentes motivations des développeurs dans les communautés open source en vue d'identifier des figures hybrides associées à des légitimités variables (Demazière et *al.*, 2009) et dont les motivations réelles et l'éthique sont parfois floues (Hertel et *al.*, 2003).

Parmi les développeurs de logiciel libre, on distingue ceux qui agissent en tant que militants désintéressés, ceux qui sont des militants intéressés ou des développeurs rémunérés.

Les développeurs militants désintéressés se rassemblent le plus souvent autour de normes sociales fortes telle que le rejet de la hiérarchie, la promotion de la décentralisation, le partage de l'information et l'attachement à la communauté (Levy, 1984). Ils peuvent aussi être des chômeurs sans emploi et n'ayant aucun espoir d'en obtenir à cause de leurs contributions, expériences et engagement militant dans les projets de logiciels libres.

Le développeur militant intéressé quant à eux bien qu'ayant des revendications militantes et politiques espère tirer d'autres profits de son engagement. Il va en effet tout en respectant les « principes » et « l'éthique » fondateurs du logiciel libre, développer des stratégies individuelles pour s'approprier ou capter la valeur qu'il a contribué à créer dans le cadre de son activité de bénévole. Ces individus sont le plus souvent des étudiants en informatique, des chômeurs en recherche d'emplois, des personnes au foyer et des retraités. L'étudiant en informatique, lui, va par exemple essayer de s'impliquer dans des projets open source en vue de faire ses preuves, d'acquérir de l'expérience et de se faire une réputation qu'il pourra éventuellement capitaliser en se faisant recruter à la fin de ses études dans une entreprise travaillant sur des projets open source.

Enfin le développeur ici est rémunéré indirectement par son activité de contributeur bénévole. En effet, en participant activement aux projets de logiciels libres, certains bénévoles (salariés dans le domaine informatique, consultants et prestataires indépendants) accroissent leur compétences, leur renommée qu'ils vont capitaliser financièrement. Comme la vente de services exige une maîtrise approfondie du logiciel (Demazière et *al.*, Ibid), le consultant ou prestataire de services indépendants va optimiser sa renommée et compétence dans le projet dans lequel il s'implique. Ensuite il pourra vendre des prestations de services (formation, SAV, installation). On distingue une autre catégorie de personnes rémunérées par des entreprises pour être bénévoles dans certaines communautés. Ils sont donc mis à disposition de la communauté ou d'un projet Open Source dans le but de le développer et surtout de le faire évoluer dans le sens souhaité et selon les intérêts de leur employeur. C'est le cas des grandes entreprises telles que RedHat et Microsoft qui emploient des dizaines d'ingénieurs dont le rôle principal est la participation au développement du noyau Linux. Dans certains cas, ce type bénévoles cachent aux autres membres de la communauté leurs statuts de « salariés missionnés pour contribuer dans le projet Open Source ». C'est ainsi que parfois des demandes pressantes en termes de délais et de fonctionnalités en contradiction avec l'activité de bénévolat pourraient amener des bénévoles à se désengager, avec pour conséquence une communauté de plus en plus constituée d'une forte composante de salariés délégués par les entreprises (Julien et Zimmerman, 2005).

L'hybridation des logiques militantes et économiques constitue un enjeu central au sein des projets de logiciels libres. Elle accentue l'incertitude des différents acteurs à trouver satisfaction de leurs engagements.

Elle engage la survie de ces groupes fragiles fondés sur des engagements volontaires et soumis à des obligations de résultats sous peine de décourager l'activité de création collaborative (Démaziere, 2013).

2. Incertitude dans la captation de la valeur avec les projets Open source

2.1. Sur la phase de captation de la valeur

La phase de captation de la valeur est particulière dans l'open source dans la mesure où même les acteurs n'ayant pas participé à sa création ont la possibilité de la capter (Perens, 2005 ; Muselli, 2005 ; Dahlander et al., 2008 ; Kadji, 2014b). Les acteurs de projets open source sont en effet multiples et variés. Et l'on peut citer les développeurs, les fondations, les éditeurs de logiciels, les intégrateurs, les distributeurs, les constructeurs de matériel et les clients utilisateurs (individus ou entreprises) ; en fin les pouvoirs publics ou collectivités territoriales. Il existe plusieurs modèles économiques de captation de la valeur dans l'open source.

Le tableau 1 ci-dessous présente les modèles les plus courants.

Tableau 1 : Les outils de captation de valeur

Type de modèle de valorisation	Exemple d'outils de captation de revenus	Acteurs concernés
Vente de licences	Double licence Licences décalées Vente module supplémentaire	éditeurs exemple : MsQl
Vente de prestations	Vente service de maintenance Vente service de formation Vente service de garantie et d'assurance	prestataires, intégrateurs (SSLL) exemple : Linagora, Nuxeo
Capter des revenus par la Mutualisation	Création du club de clients utilisateurs mutualistes Commande groupée	Editeur, Prestataire, Client entreprise, Collectivités Territoriales. Exemple : Adullact

Plusieurs travaux (Von Hippel et Von Krogh, 2003 ; Bonaccorsi et al., 2006 ; Le Texier et Versailles, 2009 ; Torre, 2011 ; Benkeltoum, 2014) mettent en avant la stratégie de valorisation économique basée sur le type d'acteurs de la communauté du libre (les développeurs, les fondations, les distributeurs, les éditeurs open source et les prestations). Parmi la multitude de modèles économiques ou de captation de revenus nous retenons trois grandes catégories (Smiles, 2013) : La vente de licence, les prestations de services et la mutualisation.

- La vente de licences (double licence ou hybride, licence décalée, modules complémentaires,...)

Il est provocateur de parler de vente de licences lorsqu'on parle des logiciels libres. En effet ici il ne s'agit pas de remettre en cause les principes d'ouverture des codes source et le respect des libertés fondamentales. Il est plutôt question pour nous ici de présenter les utilisations des licences comme outils permettant de transformer la valeur créée en revenu. Cette stratégie de valorisation par des licences est le plus souvent utilisée par des éditeurs de logiciels libres. Pour cela, ils ont mis au point plusieurs options dont les plus répandues sont la double licence, Open Core, la licence décalée et les licences hybrides (April, 2007, Smiles, 2013).

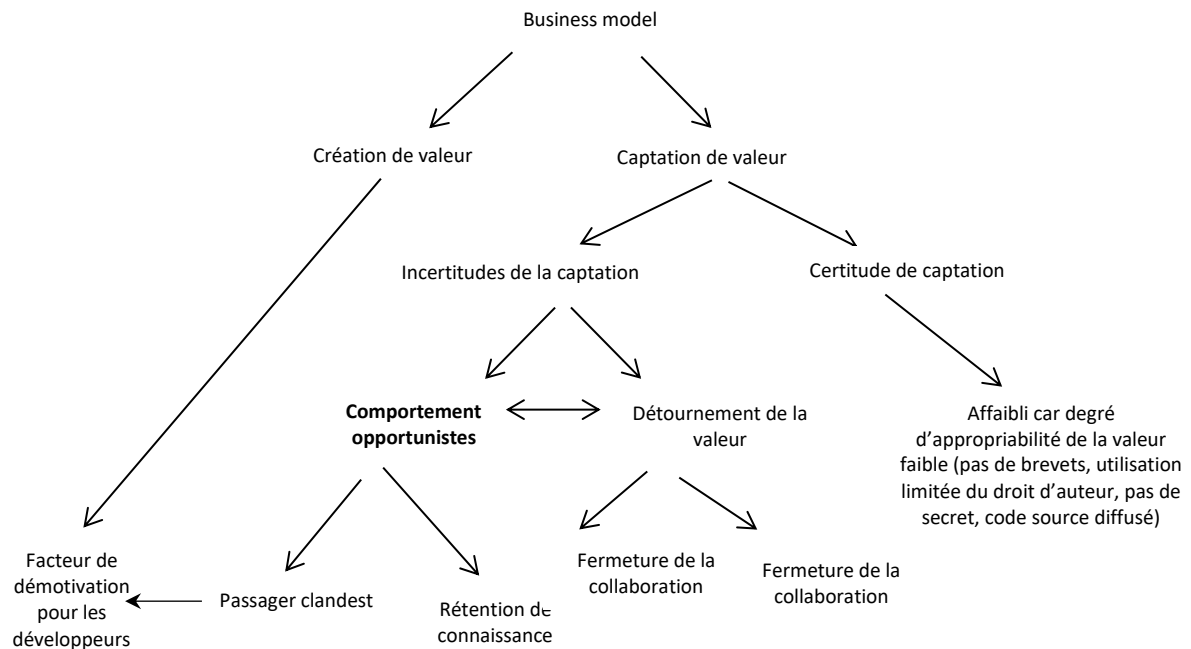
- La vente de prestations de services et de support

Ce type de modèle de captation de revenus est utilisé par les distributeurs, les prestataires et par certains membres des communautés et des fondateurs (Perens, 2005). Ces derniers valorisent en matière de services leurs expertises sur le projet Open Source dont ils ne sont pas éditeurs ou initiateur (Smiles, 2013). Toutefois ces derniers essaient le plus possible de contribuer et de participer à ces projets. Pour générer des revenus autour du code, ils mettent en place des contrats de vente de services de support, de vente de garantie et aussi dans certains cas de développement de modules spécifiques (Hecker, 2000)

- La captation de valeur basée sur la Mutualisation

Dans ce cas de figure, le participant au projet collaboratif ne génère pas de revenu par la vente de services ou de licences liés au logiciel open source dans lequel il collabore (Elie, 2009 ; Kadji, 2014a). La valeur créée se trouve plutôt au niveau du potentiel de réduction espéré des frais de R&D. Partant d'un business model, les articulations de la captation de valeur peuvent être éclairées par la figure1 suivante :

Figure 1 : Articulation entre Business model, développeur et incertitude



2.2. La captation de valeur et la psychologie des développeurs d'Open source

La psychologie est la science de la vie mentale. C'est la science du comportement et des processus mentaux. C'est la science des comportements des individus. Elle permet de comprendre et de prévoir leurs comportements. Le but ici est de comprendre la structure et le fonctionnement de l'activité mentale et des comportements qui lui sont associées. La littérature relève l'existence des troubles psychologiques qui sont abordés par la psychanalyse.

Il s'agit de l'investigation des processus psychiques profonds, de l'inconscient dont les fondements se trouvent dans les travaux de Freud. L'individu agissant de manière inconsciente

Au mépris du réel. Aussi, la participation des développeurs dans l'Open source pourrait se justifier selon deux courants : celui des motivations extrinsèques et celui des motifs intrinsèques. Pour les tenants du courant extrinsèques, les développeurs agissent en homo-economicus rationnels. Ainsi, pour Lerner et Tirole (2002), la participation des individus est avant tout guidée par des motivations extrinsèques. En utilisant son temps libre à l'écriture d'un code-source ouvert, le développeur se livre en vérité à un calcul économique. L'individu investit de son temps parce qu'il est sûr de retirer un bénéfice de sa participation dans l'Open source. Et la construction d'une réputation sur le marché du travail et pas simplement à l'intérieur d'une communauté (Lahkani et von Hippel, 2003), constitue pour les auteurs une motivation importante. Ceci est d'autant plausible que pour les auteurs, l'ampleur et la qualité des contributions individuelles est facilement observable, non seulement par les membres de la communauté mais également par de nombreux observateurs extérieurs. De même, le besoin de se former et la recherche d'une solution à un problème strictement personnel sont généralement rangés dans ces motifs extrinsèques.

Alternativement à ce qui précède, certains développeurs ne sont pas attirés par des gratifications financières (ou même à des avantages y liés) lorsqu'ils coopèrent dans un projet Open source. La participation des individus serait fondamentalement motivée par le désir de se fondre dans une culture communautaire, le besoin de résoudre des difficultés techniques ou encore par pure altruisme, la culture du partage et le besoin de s'adonner à une activité créative en collaboration à l'Open source.

De même l'aspect communautaire de l'Open source est également valorisé chez les participants. Or, l'identification à une communauté implique généralement pour l'individu de se conformer à un ensemble de règles et de normes collectives plus ou moins explicites. Il s'agit par exemple de soumettre son travail aux jugements de ces pairs mais aussi d'obéir à des règles implicites : je participe au projet libre car j'ai moi-même profité des travaux de la communauté. Les motivations sont alors dites intrinsèques.

Au total, d'un point de vue psychanalytique la première attitude pourrait se justifier par une position matérielle confortable du développeur. Alors que la seconde se justifierait par une situation matérielle non confortable du développeur.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Protocole de recherche et de collecte des données

Le présent travail de recherche résulte une étude de cas réalisée dans une situation d'observateur non participant. Ce choix de la méthode par étude de cas a permis de réaliser une enquête empirique permettant d'analyser en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle (Yin, 1984). Notre cas concerne une entreprise privée ayant décidée de concevoir des logiciels avec des codes ouverts. Pour y parvenir et afficher son appartenance à la mouvance du logiciel libre cette dernière s'appuie sur une communauté de développeurs auprès de laquelle elle s'engage à partager la gouvernance du projet et de développer le code source dans le sens des intérêts de la communauté. Nous verrons dans ce cas précis que le non-respect de l'engagement de la part de cette entreprise et l'incertitude des développeurs à capter la valeur à l'issue de la phase de co-création va entraîner des tensions entre cette firme et sa communauté au point d'entacher la réputation de cette dernière et mettre en danger la pérennité de son modèle d'affaire.

En effet, dès le départ, les différents acteurs ont pris un engagement de création harmonieuse et optimale de la valeur sans toutefois s'accorder sur les modalités de captation à la fin de la phase collaborative. Comme nous allons le voir, les acteurs de ce projet n'ont pas tenu à leurs engagements en développant pour la grande partie des membres des comportements de *free riding* pendant le projet et en se battant à la fin de la phase collaborative sur les actifs ayant émergé de cette collaboration.

Une synthèse des caractéristiques de chacun de notre cas est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Caractéristiques et spécificités de notre étude de cas.

Caractéristiques	Types de financements	Nature des acteurs	États d'avancement et notoriété du projet	Gouvernance et pilotage du projet
Cas : Open Colab	Financement privé et public	Co-associés salariés. 15 développeurs (dont 10 sont salariés chez OPEN COLAB SA). Présence de quelques contributeurs non développeurs.	Créé en 2003. L'entreprise OPEN COLAB est rentable avec ses activités open source. Elle a une certaine notoriété en France	Entreprise Dirigée par le PDG. Les développeurs de la communauté sont pour la plupart des salariés de l'entreprise OPEN COLAB SA.

Choix de triangulation méthodologique nous a conduits à l'utilisation de plusieurs sources de données empiriques (voir Tableau 4).

Tableau 3 : Sources et modalités de collecte des données

Types de données collectées	Descriptif
Données issues des entretiens semi-directifs (22 entretiens réalisés ; Durée moyenne 1h30)	Verbatims issus des retranscriptions (plus de 520 pages) Guides d'entretien
Données issues des Observations non participante	Comptes rendus des Workshops mensuels

	Prises des notes (cahier de bord) Données collectées lors d'événements
Données provenant des études documentaires et exploratoires	Publications liées aux projets (presses spécialisées, pôle de compétitivités, etc.)

3.2. Traitement des données

Ces interviews qui ont été systématiquement enregistrés ont fait par la suite l'objet d'une retranscription fidèle pour un total de près de 520 pages. A cela nous avons rajouté des données secondaires (issues des rapports d'étapes, publications des acteurs et du pôle de compétitivité Systematic) d'environ 170 pages. Cette triangulation des données avait pour but d'accroître la validité de nos résultats et de combler ainsi les limites et critiques envers la démarche qualitative. L'analyse de contenu que nous avons par la suite décidé de mettre en place, nous a permis, grâce à un ensemble de procédures structurées, de justifier les jugements portés sur l'émetteur du discours, sur le message lui-même, et le cas échéant, sur l'audience du message (Hlady-Rispal, 2002).

Ces 690 pages de données ont par la suite fait l'objet d'un codage en vue d'une analyse thématique. Ce codage a en partie été confirmé par un processus de double codage réalisé par un autre chercheur. Cela nous a aidé à réduire les biais et à garder un certain degré de rigueur tel que recommandé par Cole, C. et al (2011).

Une fois notre codage effectué, nous avons fait le choix du logiciel de traitement de contenu QSR NVivo 10. Le choix de ce logiciel vient du fait qu'il est l'un des plus récents en matière d'analyse de données qualitatives et il offre donc une multitude de possibilités de « faire parler » nos données.

4. RESULTATS ET DISCUSSIONS

4.1. Résultats : études de cas

Cas Open Colab : Quand le non-respect des engagements et le flou dans les mécanismes de captation de la valeur entraîne une défection des contributeurs et le péril du projet collaboratif

Open Colab SAS édite une plateforme collaborative en *open source*. Ce projet d'entreprise est né dans le but de répondre à un besoin sur le marché en matière de complément ou d'alternative aux logiciels commerciaux. Le fonctionnement de ce projet et de l'entreprise associée correspondent à la manifestation de la vision et des valeurs de son initiateur. Ce dernier croit en la collaboration comme levier de création logiciel comme le confirme l'extrait de l'interview suivant, il croit au mode de développement logiciel qu'offre l'open source : « *je suis convaincu que l'économie collaborative va prendre une part de plus en plus importante dans notre économie* ». Cette philosophie se retrouve notamment dans le choix d'appuyer le développement des activités de l'entreprise Open Colab SAS sur une communauté d'utilisateurs et de développeurs indépendants.

La base de code source produite dans la partie communautaire du projet Open Colab sert de socle aux produits et services vendus par l'entreprise Open Colab SAS. Cette dernière a plusieurs façons de capter la valeur produite par les membres de sa communauté *open source*. En effet, bien que le code source soit ouvert et librement accessible à tous, l'entreprise Open Colab a mis en place des mécanismes liés à la gouvernance de la communauté qui ont pour but de lui permettre de s'accaparer l'essentiel de la valeur développée par cette dernière. C'est ainsi que le fait l'obtenir un « droit de *commit* »² dans le « cœur » du projet soit compliqué permet aux *committers* déjà présents, qui sont pour la plupart aussi salariés et/ou actionnaires d'Open Colab, d'intervenir, de développer des compétences autour du code et ainsi d'être cités massivement comme contributeurs principaux. La communauté est ainsi utilisée comme un levier moins onéreux de la création de la valeur comme l'affirme l'un de nos interviewés: « *Ce qui est bien est que dans la communauté, il ya des experts moins avares de leur temps* ». Cela mettra l'entreprise Open Colab SAS en *pole position* lorsqu'il s'agira de profiter de cette notoriété pour vendre des services, du support et des développements spécifiques. De plus,

² Dans le langage *open source*, le « *committer* » est celui qui peut faire des apports en code source (*commit*) directement dans le cœur (ou noyau principal) du projet. Un développeur n'ayant pas le droit de *commit* ou le statut de *committer* ne peut faire que des propositions d'apports à un autre développeur qui est *committer* et qui, après évaluation, pourra l'intégrer dans la version principale (cœur) du projet. Toutefois, pour faciliter les contributions, les projets *open source* ont développé la possibilité de faire des extensions, « patch » ou « plugin ». Cela permet à tout développeur de contribuer au code source sans affecter le cœur du projet.

l'entreprise s'arrange pour recruter la plupart du temps les développeurs de la communauté qui ont fait la preuve de leur talent. Cela permet ainsi à Open Colab SAS de s'assurer le contrôle des compétences sur le code du projet Open Colab.

De plus, aucun dispositif n'est mis en place en cas de non-respect des engagements pris par l'entreprise Open Colab vis-à-vis de la communauté de développeurs. Cette situation entraîne une anxiété des développeurs à ce projet. L'un d'eux affirme dans ce sens : « *l'absence de visibilité dans la valorisation de nos apports nous met dans une situation inconfortable. Nous donnons beaucoup de notre temps et de notre expertise sans savoir ce qu'on va gagner* ».

De plus, on note un non-respect par l'entreprise des engagements de gouvernance ouverte comme l'explique l'extrait suivant d'un ancien salarié de l'entreprise Open Colab : « [la communauté chez nous] *était gérée par des intervenants de la société qui géraient, car les développeurs étaient essentiellement ceux de la société, donc s'était clair que l'entreprise prenait pratiquement toute les décisions sur la distribution, ce qui est logique car le système a été construit comme ça* ». Pour accorder ces droits de modification dans le « cœur » du projet à un contributeur, en plus des compétences de ce dernier, il faut un fort degré de confiance et de compatibilité de vision stratégique. Si malgré tous des blocages surviennent, l'ensemble des autres committers ont la possibilité de faire un vote pour exclure celui d'entre eux qui est la source du blocus de part son veto posé : « *Avant de mettre quelque chose d'important dans du code, ils le mettent, si quelqu'un est opposé par cet ajout, le reste de la communauté va revenir en arrière sur le code. Ils peuvent voter pour demander la suppression d'un code, à l'unanimité. Si on estime que ce code ne sert à rien dans le logiciel, il est enlevé, mais à l'unanimité* ». Ce verrouillage de la gouvernance et le non-respect des engagements pris vis-à-vis de la communauté ont entraîné une baisse des contributions des membres de la communauté du fait pour ces derniers d'une situation d'incertitude. Car si un développeur n'apporte pas des contributions conséquentes, ses citations (copywriting) et expertise dans le projet sont réduits et les perspectives de captation confortable de la valeur compromise. La figure ci-dessous nous en donne une illustration.

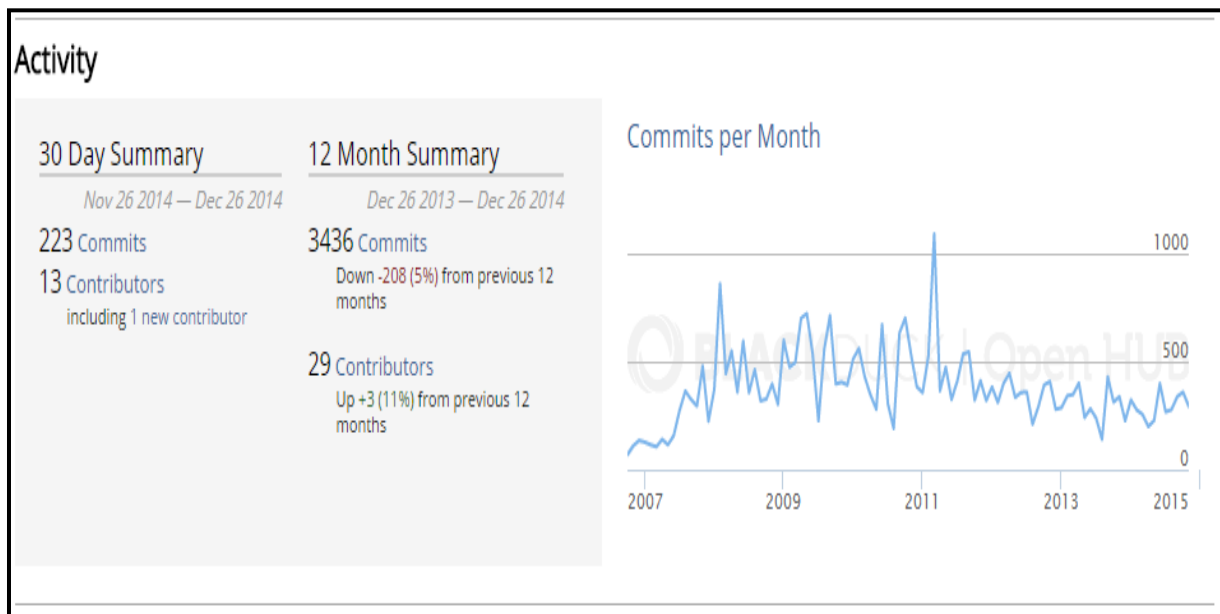


Figure 2 : évolution des contributions en code source Open Colab de 2007 à 2015 (source : <https://www.openhub.net/p/OpenColab>).

Le graphique ci-dessus (Figure 2) nous montre en effet que sur les 100 contributeurs habituels d'Open Colab il y'a que 13 qui ont effectué des contributions lors de période allant du 26 Nov 2014 au 26 DEC 2014. De plus, et en toute logique, le nombre de contributeurs mensuels a fortement diminué après un pic entre 2011 et 2012, pour passer aujourd'hui à moins de 12 contributeurs mensuels (voir figure 3). L'analyse de la composition et de l'origine de ces contributeurs actifs lors de 12 derniers mois nous permet d'affirmer qu'ils sont à plus de 90% membres de l'entreprise Open Colab SAS. Ce qui témoigne du contrôle que cette entreprise a sur la partie communautaire de son projet. Ce qui a pour effet de dissuader et de démotiver les contributeurs extérieurs.

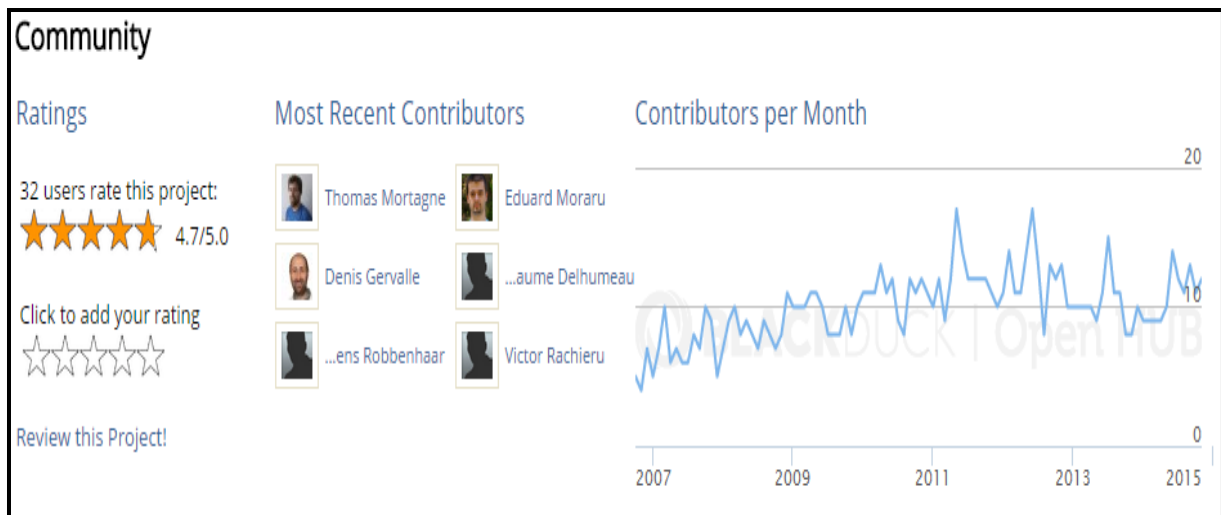


Figure 3: Évolution mensuel du nombre de contributeur au projet Open Colab de 2007 à 2020 (source : https://www.openhub.net/p/Open_Colab).

Nous voyons donc comment une situation d'incertitude pousse l'entreprise Open Colab à verrouiller les contributions et à les réserver majoritairement à ces développeurs internes. Ceci pour s'assurer en exclusivité de l'expertise dans le projet et être ainsi en bonne position lors de la phase de captation via la vente de service ou le développement des modules spécifiques. Dans ce projet, nous avons constaté que les autres développeurs se sentant lésés ont adopté des comportements opportunistes, notamment la rétention de connaissance et l'étude de la perspective de faire un fork³ du projet dans lequel ils espèrent appliquer rigoureusement les principes et valeurs de l'Open source en matière de libre captation et partage de la valeur.

4.2. DISCUSSIONS

Dans les projets collaboratifs ou en réseaux, il est nécessaire de créer, soit de provoquer ou de préserver un contexte favorable à la confiance et au respect des engagements en matière de création et de captation de la valeur. Car, un environnement de confiance rassure les parties prenantes et incite ces dernières à respecter leurs engagements, notamment par le fait d'une réduction des incertitudes. En effet, dans les processus de création collaborative de la valeur, pour la préserver, il est donc nécessaire de disposer d'outils de résolution de conflits, de dispositifs de sanction, de définitions d'engagements en vue de dissuader les comportements de non-confiance (Loilier et Tellier, 2004). Les auteurs proposent, en plus du mode de coordination en réseau dans les innovations ouvertes, de mettre en place des dispositifs de sanctions et de règlements de situation de crise. Ils affirment que « pour limiter les risques d'appropriation unilatérale, plus largement les comportements opportunistes, les acteurs de réseau doivent socialiser leurs échanges, c'est-à-dire les inscrire dans un groupe social qui a ses règles de fonctionnement, ses coutumes, ses rites ». Il faut selon eux développer un fort degré de socialisation qui d'une part « accroît le coût des trahisons en augmentant le coût économique (exclusion des projets futurs) de coûts symboliques et sociaux (exclusion des manifestations propres au groupe social) ; d'autre part, elle assure l'optimalité de la régulation par le don puisque le comportement opportuniste sera sanctionné même en l'absence de contrat formel ». Ces pratiques si elles sont mises en place vont dissuader les envies de détournement de la valeur (Belketoum, 2011) et ainsi équilibrer les relations entre les acteurs. De plus, comme le dit Ferrary (2002), le fait d'exposer les tricheurs est une double sanction ; car, elle va inciter chacun des membres à refuser toute nouvelle collaboration avec ce dernier et ainsi favoriser le respect des engagements. En plus de cette coordination en réseau, certains auteurs proposent une sorte d'enchevêtrement avec la coordination par le marché et la hiérarchie (Bradach et Eccles, 1989 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; Loilier et Tellier, 2004). En effet, quelle que soit la bonne foi des acteurs présents, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance et de réciprocité pour garantir l'équité des échanges et éviter les mauvaises surprises. Pour cela, il faut mettre en place en plus des ajustements informels des clauses contractuelles (Poppo et Zenger, 2002). Ces clauses et règles vont régir au sein de la communauté les trois phases qui sont : donner, recevoir et rendre (Perroux, 1960). C'est

³ Un fork est une copie d'un projet logiciel existant à un moment donné pour ... dans le développement des logiciels libres et open source

l'incertitude de la réciprocité qui fait planer les doutes sur l'équilibre des relations et le maintien de la confiance. Il faut donc trouver des mécanismes de confiance. Loilier et Tellier (2004) proposent une synthèse de neuf conditions de production de la confiance dans le cas particulier des réseaux distants (voir tableau...). Nous utilisons cette grille pour l'analyse de la pérennité de l'Open Source, dans la mesure où la plupart des projets de logiciels libres se font en partie par des collaborations à distance via le réseau internet. Toutefois, pour certains projets, des réunions physiques et régulières sont organisées afin de permettre aux acteurs de se rencontrer et pour résoudre certains problèmes liés à la collaboration difficile à gérer à distance.

Les travaux de Loilier et Tellier (2004) sur les conditions de production et de maintien de la confiance dans les réseaux distants mettent en évidence le rôle des communautés et des écosystèmes d'acteurs. Ces écosystèmes sont des lieux où se regroupent des acteurs aux intérêts plus ou moins convergents. Ces derniers ont des tentations à l'adoption des comportements opportunistes et au non-respect des engagements se comportant comme des passagers clandestins. Dans ce contexte, les différentes dimensions de confiance que nous avons abordées (Zucker, 1986) seront déterminantes dans la démarche de co-construction de la valeur entre les différentes parties prenantes.

CONCLUSION

Dans un contexte de création collaborative et ouverte de la valeur, notre étude de cas montre que dans l'open source, la situation d'incertitude vient du non-respect des engagements par les parties prenantes. En effet, c'est le respect des engagements qui découle de la confiance, eu égard à la réciprocité des parties en présence. L'incertitude entraîne des comportements de détournement de la valeur, de free riding et des risques de fork. Remettant ainsi en question la pérennité des projets Open source

L'espoir que nous avons au travers de cet article est de poser des bases de réflexions sur le lien incertitudes et succès des projets open source.

Dès lors, on peut se poser la question de savoir si la situation de flou et d'incertitude dans la captation de la valeur n'est pas aussi une conséquence du fort degré d'ouverture des projets open source ?

BIBLIOGRAPHIE

- April**, (2005), *Les Modèles économiques du Logiciel Libre*, Livre Blanc.
- Benkeltoom, N.** (2011), Regards sur les stratégies de détournement dans l'industrie open source, *Vie & sciences de l'entreprise*, 187, 72-94.
- Bonaccorsi, A. et C. Rossi** (2003), Why Open Source can succeed, *Research Policy*, 32:7, 1243-1258.
- Chevalier, B.** (2005), *Logiciels libres Open Source : Qu'est-ce que c'est ?*, Paris : H&K.
- Dahlander, L. et M. Magnusson** (2008), How do Firms Make Use of Open Source Communities? *Long Range Planning*, 41 : 6, 629-49.
- Demazière, D.** (2013), Concilier projet militant et réussite économique du produit : le cas des logiciels libre, *La Découverte Réseaux*, 5 : 181, 25-50.
- Demazière, D., F. Horn, M. Zune** (2009b), La socialisation dans les « communautés » de développement de logiciels libres, *Sociologie et Société*, 41 : 1, 217-238.
- Elie, F.** (2009), *Economie du Logiciel Libre*, (ed) Eyrolles, Paris.
- Hlady-Rispal, M.** (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boek.
- Hertel, G., S. Niednet et S. Herrmann** (2003), Motivation of Software developers in open Source projects: an Internet-based survey of contributors to the Linux kernel, *Research policy*, 32, 1159-1177.
- Julien, N., et J.B. Zimmermann** (2011), Floss in an industrialeconomics perspective, *Revue d'économie industrielle*, 136, 37-64.
- Levy, S.** (1984), *Hackers: Heroes of the computer Revolution*, New York: Anchor Press/Double day.
- Meyer, M. et F. Montagne** (2007), Le logiciel libre et la communauté autorégulée, *Revue d'Economie Politique*, 117 : 3, 387-405.
- Mouakhar, K. et A. Tellier** (2013), Comment concilier marchand et non-marchand : une taxonomie empirique des comportements stratégiques des SSSL, *Revue Système d'Information et Management*, 3: 18, 5-36.
- Muselli, L.** (2005), Open Source, création et captation de valeur, *14ème Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire (Angers–Nantes), Disponible sur <http://www.strategieaims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l->

aims/communications/635-opensource-creation-et-captation-de-valeur/download, consulté le 22 Novembre 2013.

- Lerner, J. et J. Tirole** (2003), Some simple economics of Open Source, *Journal of Industrial Economics*, 50 : 2, 197-234.
- Ryan, R. M. et E.L. Deci** (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Smiles** (2014), *Comprendre l'open source et les logiciels libres*, Livre Blanc, SMILE, disponible au <http://www.smile.fr/Livres-blancs/Culture-du-web/Introduction-a-l-open-source>
- Torre, D.** (2011), Le modèle économique du logiciel Open Source : viabilité et compétitivité, *Revue d'économie industrielle*, 136 : 4, 11-16.
- Pesqueux, Y.** (2010), Bénévole, volontaire, militant, élu, *Archives Ouvertes*, Disponible sur http://halshs.archives_ouvertes.fr/docs/00/50/96/96/PDF/bA_nA_vole_volontaire_militant_A_lu.pdf, Consulté le 10 décembre 2013.
- Perens, B.** (2005), The Emerging Economics of Open Source Software, Disponible sur www.firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/1470/1385. Consulté le 22 février 2011.
- Von Hippel, E. et R. Katz** (2003), Shifting Innovation to Users via Toolkits, *Management Science*, 48:7, 821-833.
- Zune, M., D. Demazière, F. Horn et A. Vanheerswynghels** (2011), L'implication des pouvoirs publics dans les projets de logiciel libre, *Rapport Final du projet OSSPA*, Université Libre de Bruxelles.

MALAISE DANS L'ENTREPRISE COMMENT SE DEBARRASSER DES FANTOMES

Hubert LANDIER

Docteur Honoris Causa de l'Académie du Travail et des Relations Sociales (Moscou)
Expert en relations sociales et audit du climat social

Ce que j'entends par fantôme : le souvenir toujours présent mais jamais évoqué d'un évènement plus ou moins récent ou d'une personnalité qui a quitté l'entreprise il y a plus ou moins longtemps mais qui a troublé la collectivité et qui continue à la diviser sans raison apparente.

Cette définition m'est venue sans aucune référence académique mais à l'occasion d'une mission d'audit dans des circonstances que j'ai décrites par ailleurs¹. Je ne savais vraiment pas comment expliquer ce que nous observions quand m'est revenu à l'esprit ce que m'avait raconté un ami congolais. Une présence lui était à plusieurs reprises apparue pendant la nuit alors que la porte était verrouillée. Son père avait donc appelé un sorcier qui était resté quelques jours dans la famille, festoyant et s'entretenant avec tout le monde. Il avait pu établir qu'il s'agissait du fantôme de la sœur aînée, qui n'avait pas été enterrée selon les rites. Et donc, pour se débarrasser de ce fantôme, il convenait de procéder à ce rituel des funérailles qui avait été initialement négligé.

Plusieurs étudiants d'origine africaine m'ont depuis confirmé qu'il s'agissait là d'une situation tout à fait vraisemblable, et même qui ne les étonnait pas du tout. On peut y voir, bien évidemment, une description qui s'insère dans un récit correspondant à un certain contexte culturel. Mais ce n'est pas parce qu'elle se trouve énoncée d'une façon qui nous est étrangère qu'elle ne correspond pas à une réalité, soit que nous ne voyons pas, soit que nous ne parvenons pas à décrire, soit que nous décrivons d'une façon différente. Et donc, cette histoire que m'avait racontée cet ami décrivait parfaitement les faits qui m'étaient apparus. Et c'est donc ainsi que j'en suis venu à parler de la présence de « fantômes » dans les entreprises où je procédais à des enquêtes d'audit. Il s'agit donc d'expériences cliniques répétées, parfois inattendues, et ce n'est qu'ensuite que j'en suis venu à me demander quelle était leur valeur sur le plan d'une connaissance plus académique. C'est ainsi que l'Institut Psychanalyse et Management (IPM) m'a encouragé à approfondir cette thématique, même si je donnais au mot fantôme un sens différent de celui qu'il prend pour les psychanalystes.

Cette approche issue du terrain, exprimée dans un langage non académique et fondée sur la transposition d'un savoir culturellement distancié appelle ici deux observations :

- Tout d'abord, cette grille de lecture a contribué à affiner non seulement ma perception de ce qui m'était donné à observer mais m'a conduit à améliorer l'acuité de ma perception en ce sens que j'en suis venu, face à telle réalité conflictuelle, à chercher où se trouvait le fantôme et à quoi ou à qui il se rapportait ;
- En second lieu, il m'est apparu que cette distanciation culturelle était non seulement précieuse pour comprendre ce qui n'apparaît pas aisément dans notre propre contexte culturel, mais que ce contexte pouvait lui-même se différencier, dans notre environnement professionnel et social, selon la fonction occupée par les personnes en présence. Autrement dit, certains acteurs, par leur formation, leur expérience ou leur tempérament sont plus doués que d'autres pour comprendre ce qui se rapporte aux fantômes.

Ceci ayant été posé, on commencera par l'examen de trois cas d'apparitions de fantômes bien caractérisées dans trois contextes professionnels différents, ensuite de quoi on pourra en examiner les points communs. On précisera toutefois les circonstances de leur apparition :

- Celle de la réalisation d'un audit fondé sur une enquête auprès des personnes concernées en vue de la compréhension d'une situation de tension, de conflit ou de crise,

¹ *Restaurer de la confiance en chassant les fantômes*, Connexions n°116 : "Crise de la confiance et construction de la pensée", 2022.

- Une posture de neutralité par rapport aux différentes parties prenantes et une volonté affirmée de totale indépendance,
- Des entretiens en vis-à-vis, d'une durée moyenne d'une heure², avec les interlocuteurs pressentis par l'équipe d'audit,
- L'assurance donnée aux différentes parties prenantes qu'un feed back serait prévu à leur intention,
- Une volonté de faire apparaître les dysfonctionnements en évitant de mettre qui que ce soit directement en accusation.

Dans un ESAT, une diabolisation de la directrice

Ce premier exemple résulte d'une mission d'audit menée dans un ESAT (établissement social d'aide par le travail) dans la région parisienne, accueillant un peu plus d'une centaine de handicapés mentaux (en majorité de jeunes trisomiques) et où il aurait existé, selon le conseil d'administration de l'association qui en assurait la gestion, un problème de « climat social ». Cette mission, menée à titre gracieux, conduira l'équipe des deux auditeurs, dont l'auteur de ces lignes, à passer trois jours au sein de l'établissement et à s'entretenir, en vis-à-vis et sous couvert de confidentialité, avec la presque totalité du personnel, constitué essentiellement d'éducatrices.

Le paysage qui se dessine au fur et à mesure des entretiens, est à peu près le suivant :

- Une directrice, arrivée depuis un peu plus d'un an, qui s'efforce de « bien faire », confrontée à une représentation syndicale plus ancienne et s'exprimant sur un ton que l'on pourrait qualifier de « vigoureux »,
- Des éducatrices, d'un faible niveau de formation initial, déstabilisés par la présence, en nombre accru, de pathologies se traduisant par des comportements très différents de celui des trisomiques, qu'ils connaissaient bien et savaient gérer, ce qui a pour effet de créer une atmosphère anxiogène (« est-ce qu'il ne va pas me sauter dessus pour m'étrangler ? »),
- Une dénonciation indignée de l'obligation qui leur est faite par la directrice d'aller « chercher du travail » pour occuper les bénéficiaires et, surtout, pour en tirer un revenu jugé par elle nécessaire à l'équilibre financier de l'institution, ce démarchage ne correspondant pas à l'éthique qu'ils ont de leur métier (« nous sommes là pour accompagner les bénéficiaires, non pour en tirer du fric »).

Tout ceci était assez clair et débouchait sur des suggestions d'action, notamment en termes de formation. Un point, toutefois, nous intriguait : comment se faisait-il que la directrice eût une image très négative, alors que rien, dans son comportement, ne semblait pouvoir l'expliquer ? Ceci nous conduisit à explorer le passé et voici ce que nous trouvâmes : le précédent directeur avait quitté l'établissement à la suite d'une suspicion de harcèlement sexuel ; toutefois, il n'avait pas été expressément mis en accusation et le conseil d'administration s'était contenté de « l'exfiltrer » en prétextant auprès du personnel des « raisons de santé » alors même que tout le monde était au courant de la situation.

Nous avons donc trouvé le fantôme, ce qui m'amena à donner à la directrice le conseil suivant : « changez de bureau. Vous occupez en effet le bureau et le fauteuil de votre prédécesseur. Et donc, à chaque fois que quelqu'un entre dans la pièce, ce n'est pas vous qu'il voit mais celui qui l'occupait avant vous, sachant l'image qu'il a laissée. Et donc, la première chose à faire est d'aller vous installer dans la pièce à côté et de transformer celle que vous occupez actuellement en un local d'archives ».

L'affaire ne s'arrête pas là. Le rapport lui ayant été remis, le conseil d'administration, que nous n'avions pas rencontré et qui d'ailleurs n'avait pas demandé à nous voir, prit d'une façon inattendue l'initiative de licencier la directrice pour « insuffisance professionnelle », ce qui était largement exagéré et pouvait être considéré comme abusif. Celle-ci, bien entendu, se pourvut aux prud'hommes et je dus témoigner de ce que je n'avais rien entendu ni observé de tel à l'occasion de notre mission. L'origine de la situation était donc claire : des administrateurs qui s'étaient abstenus de prendre leurs responsabilités au moment où il aurait fallu qu'ils se manifestent. D'où l'apparition du fantôme. Il ne s'agit pas ici de les accabler : il s'agissait de personnes âgées, probablement soucieuses de faire preuve de bienfaisance mais qui étaient manifestement dépassées par la

² Mais qui dans un cas au moins a représenté six heures en vis-à-vis, réparties en trois séances.

situation. Il était dès lors raisonnable qu'ils transmettent l'administration de l'ESAT à une institution plus solide, ce qui fut fait peu après.

Dans une direction régionale, la violence supposée d'un ingénieur

La scène se déroule cette fois dans une Direction régionale d'une filiale support d'une très grande entreprise. Le secrétaire général fait état d'un mauvais climat social, tel qu'il résulte à ses yeux du comportement d'un chef de service qu'il me présente comme violent et imprévisible au point que ni la directrice régionale, Martine³, ni sa principale collaboratrice, Danièle, ne voudraient plus travailler avec lui et qu'il aurait, dans l'entreprise, suscité une forte animosité à son égard. L'affaire se corse pour des raisons syndicales qui ne seront pas abordées ici. Au terme d'un premier entretien, il est décidé de mener un audit moyennant un protocole d'intervention prévoyant une présentation du rapport qui en résultera à l'ensemble des parties concernées.

Seront ainsi rencontrés les représentants respectifs de la CGT, de la CFDT et de SUD (Force Ouvrière ayant dans un premier temps exigé la présence à l'entretien d'un représentant de la direction, ce qui ne sera pas accepté par l'auditeur). Seront également rencontrés la directrice régionale, son adjoint, le DRH de l'entreprise (la DRH de la direction régionale elle-même se trouvant en congé maladie pour dépression nerveuse), une dizaine de collaborateurs et de collaboratrices, puis l'inspecteur du travail et le médecin de l'entreprise, ceci sans compter, bien entendu, le principal intéressé, Alain. Cette série de rencontres permet d'aboutir à une sorte de cartographie des points de vue et des postures en présence. A noter qu'une partie des entretiens, par souci de confidentialité, auront lieu à l'extérieur de l'entreprise :

- Alain, un homme de caractère impétueux, estime être victime de harcèlement et de discrimination et explique qu'il a porté plainte auprès de l'inspecteur du travail, qui lui aurait donné raison,
- Martine, la directrice générale, après s'être fait prier pour accepter que l'auditeur la rencontre, estime au contraire, que le comportement d'Alain n'est pas acceptable, au point qu'elle a elle-même porté plainte contre lui,
- Son adjoint et le DRH mettent en avant des arguments juridiques en vue d'accabler Alain,
- Les représentants de la CGT et de SUD, sans nier qu'Alain ait un fort caractère, mettent en avant l'état de désorganisation de la direction régionale,
- Les collaborateurs se répartissent pour moitié entre ceux qui mettent en avant le comportement brutal d'Alain et ceux qui estiment que celui-ci s'explique par la charge de travail excessive dont il a été accablé,
- L'inspecteur du travail met en avant le fait que Alain se bat pour obtenir le respect de son honneur professionnel et qu'il a effectivement été victime de discrimination,
- Le médecin de l'entreprise affirme, sans pouvoir en dire plus, qu'une forte proportion des salariés de la direction générale auraient « défilé » dans son cabinet pour des troubles psychosociaux variés.

On n'insistera pas ici sur les conclusions de l'enquête, sur les préconisations mises en avant ni sur la pédagogie et la diplomatie qui ont permis de rapprocher le point de vue de la direction générale et des représentants du personnel. Disons seulement qu'il aura fallu suggérer d'éloigner l'un de l'autre Martine (qui démissionnera), Danièle (qui partira en retraite) et Alain (qui, lui rester en place alors qu'il était le premier visé) et procéder à une réorganisation de grande ampleur. Autrement dit, au-delà du cas personnel d'Alain, il s'agit d'un problème de management, la directrice régionale, brillante technicienne, ayant manifestement échoué en tant que manager, ce qu'elle aura du mal à accepter. Reste à expliquer l'attitude d'Alain. Or, ce qui apparaîtra progressivement au cours de l'enquête, ce sont les circonstances suivantes :

Alain, en réalité, ne se prénomme pas Alain ; son véritable prénom est Ahmed et s'il en a changé, c'est par souci d'intégration à la communauté nationale. Mais il est porteur d'une histoire familiale à laquelle il est très attaché. Or, au premier comité de direction après son arrivée, deux ans auparavant, l'un de ses nouveaux collègues lance la plaisanterie suivante : « oui, mais toi, c'est différent, tu fais partie des minorités ethniques » sans que Martine, qui présidait la réunion, ait réagi, considérant sans doute que c'était sans importance. Sauf

³ Les prénoms ont été modifiés.

que ce n'était pas le cas pour Alain-Ahmed, ce qui explique une réaction brutale de sa part qui lui vaudra sa réputation de violence.

Le fantôme, ici, est un évènement. Personne n'en parle, tout le monde dans l'entreprise n'en a pas eu connaissance, mais c'est pourtant le point de départ de tout ce qui va suivre. Martine, qui aurait dû intervenir pour exiger que le propos (probablement plus maladroit qu'injurieux) fasse l'objet d'excuses à Alain-Ahmed, ne l'a pas fait, considérant que c'était sans importance et se sachant soutenue par la Direction générale. Or, significativement, c'est maintenant elle qui accable Alain-Ahmed pour sa « violence ». Sa démission, après qu'elle ait perdu au moins en partie ce soutien à la suite de l'enquête, aura ainsi valeur implicite d'aveu. Point important : après avoir été très réticente pour recevoir l'auditeur au début de sa mission, elle lui demandera après sa démission à pouvoir le rencontrer. Ce n'était plus la même personne : la brillante directrice régionale avait laissé place à une pauvre femme, qui cherchait à comprendre ce qui s'était passé et que l'auditeur estimera avoir le devoir d'aider à faire un travail sur elle-même.

Dans un centre de recherche, les conséquences d'un conflit qui n'a pas été arbitré

Dans un centre de recherche scientifique réputé, les démissions s'enchaînent à la Direction des services informatiques (DSI). Parallèlement la Direction générale constate de nombreux dysfonctionnements et de nombreux mécontentements venant de ses utilisateurs. S'inquiétant en outre des risques d'irruption de hackers, elle crée un service de sûreté informatique (SSI) qui lui est directement rattaché et le confie à une jeune femme très compétente recrutée à l'extérieur. Notre mission, en accord entre la DG et le CSE, est de comprendre l'origine du malaise et de proposer des pistes d'amélioration. Nous allons donc créer un comité de pilotage paritaire et rendrons compte de notre mission directement au CSE. Ceci ayant été validé, nous rencontrons une trentaine de membres de la DSI.

Ce qui apparaît rapidement, c'est que les dysfonctionnements constatés résultent d'un historique : fusion de plusieurs entités disparates, conflits d'ambitions, absence d'une stratégie qui serait claire pour tout le monde. Les informaticiens, très majoritairement des hommes, ont souvent une certaine ancienneté, ils sont très attachés à l'institution, se montrent soucieux d'efficacité et sont persuadés de se comporter selon l'état de l'art. La jeune femme du SSI, elle, n'en est pas persuadée et pointe de nombreuses défaillances dans la protection des réseaux informatiques. Elle ne s'en cache pas et s'exprime parfois brutalement. Rapidement, elle suscite des réactions négatives au sein de la DSI.

Le conflit se trouve exacerbé par une violente algarade entre elle-même et un cadre de la DSI, qui a lieu dans le bureau de celui-ci, lequel est contigu au bureau du directeur des services informatiques. Les parties prenantes en proposent deux narratifs différents :

- Selon le cadre de la DSI, elle s'est exprimée sur un ton insupportable et il n'a fait que faire face à ce qu'il présente comme une agression verbale et une mise en cause de ses compétences,
- Selon elle, elle s'est trouvée insultée par un interlocuteur qui ne voulait pas reconnaître le bien fondé de ses observations.

Quoi qu'il en soit, elle aura été traumatisée par cet affrontement et, au moment de la mission, elle se trouve en arrêt maladie pour dépression. J'aurai avec elle un entretien téléphonique et elle m'expliquera en quoi elle a le sentiment d'être isolée et d'avoir été injustement écartée alors qu'elle ne faisait que son travail. Quant à la communauté des informaticiens, elle se trouve divisée entre ceux qui la soutiennent et ceux, plus nombreux, qui soutiennent le DSI. Ici, intervient le point décisif : celui-ci a entendu la dispute (il se trouvait dans son bureau) mais n'en connaissant pas les tenants et les aboutissants, dit-il, il s'est refusé à intervenir.

Premier fantôme (et il est rare d'avoir le privilège d'un entretien téléphonique avec un fantôme). Deuxième fantôme : le DSI lui-même ne fait pas l'unanimité et certains lui reprochent d'avoir succédé, par ses manœuvres, à un prédécesseur beaucoup plus compétent que lui mais qui, faute de pouvoir se faire entendre, a préféré quitter l'institution, à laquelle il était pourtant attaché, ceci pour accepter la fonction de DSI dans une autre institution, d'ailleurs plus importante en taille sinon par le prestige. Et là aussi, l'affaire n'a pas été tranchée comme elle eût dû l'être. Ensuite de quoi, au fur et à mesure que nous progressons, de nouveaux fantômes se dévoilent. Autrement dit, ce qui apparaît, c'est que les différences d'appréciation et les conflits qui en résultent ne sont jamais tranchés. Ce qui s'impose, et le DG en convient, c'est une réorganisation totale de la DSI et, dans l'immédiat, un geste de reconnaissance à l'égard de la responsable du SSI, même si elle ne peut rester dans la maison. Il ne s'agit pas seulement d'un geste d'humanité car en

son absence, le fantôme qu'elle représente resterait tapi dans l'ombre, empêchant le retour à une atmosphère plus sereine.

L'origine des fantômes

Certaines missions d'audit sont l'occasion de rencontrer des fantômes en cours de constitution. Par exemple celui-ci : une entreprise se prépare à licencier, dans le cadre d'un PSE, un salarié qui a beaucoup d'ancienneté et d'attachement à la Maison. Selon la Direction, la suppression de son poste se justifie. Sachant que l'intéressé est en arrêt maladie, c'est par un simple message sur Internet qu'il apprend, étant claustré chez lui, ce qui l'attend à son retour. Pour lui, c'est évidemment une catastrophe qui aura de fortes conséquences émotionnelles (colère, anxiété). Quant à ses collègues de travail, ils se divisent entre ceux et celles qui font cause commune avec lui et ceux et celles, plus récents dans l'entreprise, qui manifestent plutôt de l'indifférence. Préconisation après enquête des auditeurs : organiser son départ de telle façon qu'il puisse quitter l'entreprise « la tête haute », faute de quoi le corps social restera divisé durant des années et la Direction définitivement suspecte aux yeux de certains d'un comportement inacceptable.

En dehors de toute référence académique, l'examen de ces différents cas laisse apparaître un certain nombre de points communs qui tendent à expliquer l'apparition de fantômes :

- Si la détection du fantôme est parfois difficile pour un regard extérieur, c'est qu'il se cache dans l'ombre, derrière des faits mal élucidés, parfois ignorés de certains salariés qui n'en ont eu connaissance que par oui dire, la plupart du temps de façon confuse ou déformée. La personne réduite à l'état de fantôme et l'événement qui est à l'origine de son apparition ne sont jamais désignés. Il s'agit de bruits de couloir, ou même de rumeurs dont on fait rarement état en public. Il s'agit d'un « secrets de famille » que l'on cherche à dissimuler, mais cette volonté de dissimulation même manifeste l'existence d'un fantôme (c'est pourquoi l'auditeur s'intéressera plus particulièrement à ce qu'on cherche, sous différents prétextes, à lui cacher).
- Quoi qu'il en soit, il en résulte des tensions que l'on ne parvient pas à s'expliquer et dont la Direction elle-même, qui souvent n'était pas là au moment des faits, ne parvient pas à comprendre l'origine. La communauté humaine, en effet, paraît profondément divisée et les événements qui surviennent et qui réactualisent cette division, apparaissent vite comme autant de prétextes. Cette division en vient à apparaître comme « allant de soi » sans que soit compris d'où elle vient, bien entendu, mais sans que l'on se demande non plus s'il ne pourrait pas en être autrement. Et pourtant, beaucoup se disent qu'il en résulte une atmosphère étouffante, que « ça ne peut pas continuer comme ça ». On en vient alors, du côté de la Direction, à la recherche de « potions magiques » et c'est ainsi qu'on se lance dans un grandiose projet de « réorganisation » qui ne changera rien ou de formation au management qui ne changera rien non plus. C'est qu'on en reste au niveau de ce qui est rationnel sans chercher à élucider ce qui relève des symboles. Renforcer la sécurité, après un accident mortel, c'est bien, mais passer sous silence le fait que « le lendemain de l'accident, ils n'ont même pas mis le drapeau de l'usine en berne, ça montre bien que... », c'est peut-être négliger l'essentiel.
- La présence d'un fantôme se manifeste par beaucoup de passions et de violence, qui ne font que mieux le dissimuler. Chacun défend son point de vue non pas par rapport à l'autre, mais contre l'autre et avec violence. Cette violence n'apparaît pas nécessairement à celui qui en est à l'origine car tout le monde ne conçoit pas de même façon la violence. Dans le second des exemples présentés plus haut, Martine ne voit aucune violence dans ce qu'Alain considérera comme une violence inouïe parce que c'est l'image qu'il se fait de lui-même qui se trouve mise en cause. De même, au cours d'un CSE, le représentant de la Direction prendra pour de la violence ce qui, aux yeux de tel représentant du personnel, sera considéré comme le ton normal avec lequel, au pied du haut fourneau, on s'adresse au chef ou aux collègues. Et au contraire, il verra de la violence dans le ton calme et sans aspérité avec lequel le représentant de la Direction expose les raisons juridiques pour lesquelles il estime qu'il n'est pas possible de donner suite à une demande d'une portée d'apparence anodine. De tels excès de violence mimétique tendent à s'autoalimenter et à obscurcir encore plus l'origine du différend.
- Bien entendu, les explications relatives à la dégradation de ce qui est convenu d'appeler « le climat social » ne manquent pas. Elles font appel, venant des salariés, aux valeurs qu'ils jugent importantes : le respect du travail, le respect des personnes, bien entendu, le sentiment d'injustice dans les rapports entre la Direction et les salariés (« nos efforts ne sont pas reconnus »). Autrement dit, faute de savoir exactement quelle est l'origine de cette atmosphère alourdie, on en vient à faire appel aux grands principes jugés sans cesse

compromis par les péripéties de la vie de l'entreprise (« ils ont une fois de plus... »). Ce qui frappe alors, c'est que plus ces grands principes sont évoqués, plus ils servent de fond aux initiatives de la Direction ou des syndicats, plus ils sont encore, et plus encore, évoqués. Bref, on n'en sort pas.

- Ce que montrent les enquêtes, par ailleurs, c'est que très vite, pour expliquer l'inexplicable, on en vient à la recherche de boucs émissaires. Côté Direction, c'est le comportement des syndicats qui doit être mis en cause, côté syndicats, c'est le comportement de la Direction. Parfois même, comme dans l'un des cas décrits plus haut, le bouc émissaire est une personne particulière qui sera affublée d'un rôle déterminant dans la dégradation de la situation. Le bouc émissaire ainsi pointé, pourtant, n'explique rien. Il ne constitue qu'une rationalisation qui dans certains cas tend à dissimuler ce que telle ou telle partie prenante ne veut en aucun cas admettre et encore moins laisser paraître. C'est une explication commode, ou qui arrange tout le monde, qui conduit parfois à des initiatives malencontreuses et qui contribue à un maintien des choses en l'état, voire même qui tend à les aggraver dans la mesure où le bouc émissaire, ayant été sanctionné pour le rôle qu'on lui attribue ainsi, en vient à se transformer lui-même en un nouveau fantôme.
- Ce qui apparaît ainsi, c'est que la communauté et ceux qui la dirigent ou s'y font entendre échouent à se débarrasser du fantôme. Ils essaient de mettre en œuvre des mesures qui leur paraissent justes et rationnelles, mais qui ne servent finalement à rien. Et il faut aux détenteurs du pouvoir de le faire un certain courage pour accepter finalement d'affronter la réalité en demandant à un « exorciste » extérieur à l'entreprise de venir afin de leur dire ce qu'il en est. Certes, ils croient à l'avance savoir ce qu'il dira – mais ils ne peuvent en être absolument certains. Et l'expérience montre que si certaines de leurs intuitions se trouvent en effet confirmées, le noeud de l'affaire, en revanche, leur échappait totalement. Pourquoi faite appel au souvenir d'un directeur ayant quitté depuis longtemps l'établissement pour expliquer la situation actuelle et le comportement de certains salariés qui ne l'ont jamais connu et qui peut-être n'en avaient même pas entendu parler ? Comment mettre en cause le comportement de cette excellente directrice régionale dont on ne pouvait penser que du bien tant était grande sa réputation dans et hors de l'entreprise ? Ce que tout le monde découvre alors, c'est ce que tout le monde parfois « savait sans savoir » mais que personne ne pouvait se permettre de le dire au point qu'il aura fallu faire appel à un « sorcier » venu de l'extérieur qui, fort de son absence de passion et de parti pris, aura pu, lui, se le permettre.
- Et ce qu'il révèle alors, en même temps que l'identité du fantôme, c'est son origine. Et son origine, toujours, c'est qu'il y a eu faute, manquement aux règles admises, absence de décision, voire de réaction, quand chacun en attendait une, suivie d'une volonté de dissimulation dans l'espoir que l'affaire tomberait dans l'oubli. Reprenons les exemples présentés plus haut. L'ESAT : le conseil d'administration n'a pas eu le courage de donner à l'accusation de viol mettant en cause l'ancien directeur la suite judiciaire qu'elle aurait dû avoir, en toute transparence à l'égard du personnel. Cette direction régionale : la directrice n'a pas eu le courage d'exiger des excuses de ce cadre qui, par une grossière plaisanterie, a insulté son collègue nouvellement arrivé, peut-être sans se rendre compte de la portée de ses propos. Ce centre de recherches : le DSI n'a pas osé intervenir dans la querelle opposant l'un de ses collaborateurs avec la responsable du service de sécurité informatique. Les exemples pourraient être multipliés : ainsi le non lieu dont ont bénéficié les responsables potentiels de cet accident mortel, depuis lors désignés comme « les survivants » dans les tracts syndicaux. Ou ce chef de service qui n'a pas osé informer son collaborateur en arrêt maladie, ne serait-ce que par un appel téléphonique, de ce que son poste était supprimé. A chaque fois, ce qui peut apparaître comme un manque de courage, plus ou moins dissimulé par l'intéressé sous une avalanche de « bonnes raisons ». Là est peut-être l'essentiel : le fantôme est le produit d'un manque de courage.

Le rôle du chasseur de fantôme

Certaines entreprises sont de véritables maisons hantées, la présence des fantômes s'expliquant par une cascade de contentieux mal résolus et laissés pendants, autrement dit, par ce qu'on pourrait appeler un délabrement du management. Mais il s'en faut que cette présence de fantômes soit la seule cause de dégradation des relations de travail. L'expérience clinique laisse ainsi apparaître des situations typiques. Par exemple, dans les *start up* en forte croissance, où l'on relève une insuffisance de formalisme et une insuffisance du service RH ou de la communication interne. Ou encore, une centralisation excessive résultant souvent, par effet de bord, de la mise en place de procédures informatiques contraignantes débouchant sur une réduction de l'autonomie des cadres locaux qui voient leur rôle réduit à celui de simples exécutants et ne disposent plus des moyens nécessaires pour répondre aux sollicitations venant de leurs collaborateurs. Ou encore, un enkystement culturel de relations sociales conflictuelles remontant au lointain

passé de l'entreprise et que chaque nouvel événement impactant la vie des salariés vient raviver. La présence de fantômes n'est donc pas la seule cause de dégradation du « climat social ». Mais elle fait partie des causes possibles et il s'agit alors pour l'intervenant extérieur de partir à la recherche de ce fantôme afin de pouvoir ensuite permettre qu'il soit exorcisé et ainsi mis hors d'état de nuire.

Ici, il faut préciser que cette chasse au fantôme, pour être productive, doit être conduite selon un protocole d'intervention rigoureux, qui a déjà été évoqué plus haut. L'auditeur doit s'assurer de son indépendance et faire en sorte qu'elle soit reconnue par tous les membres de la communauté humaine où il intervient. Ceci nécessite une définition des conditions de son intervention : il doit pouvoir rencontrer qui lui semble utile à ses investigations, maintenir quand il le faut la confidentialité de ce qui lui est dit, assurer la transparence de ce qu'il aura finalement découvert et faire en sorte que tous les membres de la communauté puissent en prendre connaissance, se garder de toute pression « amicale » venant de qui que ce soit, éviter de se trouver instrumentalisé par tel ou tel. Autrement dit, il doit se fonder sur une déontologie et une méthodologie rigoureuses tout en sachant qu'il devra parfois improviser face à une situation imprévisible.

Il n'y a pas de « petit témoignage » ou de témoignage inutile pour le chasseur de fantômes. Le préposé du gardiennage peut connaître des choses extrêmement intéressantes dont il n'a jamais eu l'occasion de parler (« parce qu'on ne m'a jamais demandé »). La recherche du fantôme implique aussi de rechercher ce qui se cache derrière ce que dit la personne interrogée, parfois même ce qu'elle s'efforce de taire et ne livrera peut-être qu'à la dernière minute. C'est ainsi peu à peu que va se reconstituer une histoire collective de la communauté où se dissimule le fantôme, que va se dessiner ce qui s'est réellement passé, ce qui git en arrière de l'histoire officielle que l'on met tout d'abord en avant, ce qu'il faut faire remonter à la surface, aussi désagréable cela soit-il, afin d'en finir une fois pour toutes.

Et lors vient le moment où l'exorciste a compris, parfois de façon inattendue ou à la dernière minute, semble-t-il par hasard, de quoi il retournait. Il s'est laissé surprendre par le fantôme, il l'a repéré et il lui reste à le mettre en lumière aux yeux de tous. C'est le moment important de la restitution de ses recherches. Il lui faut alors dire, en des termes qui puissent être entendus, ce qui ne pouvait se dire au sein de la communauté qui a fait appel à lui. Il va alors lui falloir se maintenir au niveau de ce qui a valeur symbolique et suggérer des actions peut-être de faible portée matérielle mais ayant valeur symbolique. A propos du mort dont le fantôme hante cette usine, on procédera à l'érection d'une plaque à la mémoire des victimes d'accidents du travail et on organisera une cérémonie pour cela. Autrement dit, on enterre enfin le mort qui ne l'avait pas été dans la mémoire du personnel.

Ensuite de quoi l'exorciste doit s'en aller. Ce qu'il suggère, ce ne sont que des suggestions. C'est aux membres de la communauté, ensuite, de faire ou de ne pas faire. Lui-même lui est extérieur, ce n'est pas à lui d'agir. Son rôle a été celui d'un médiateur. Il n'y peut rien si les membres de la communauté ne veulent pas enterrer le mort. L'exorciste s'est efforcé de créer les conditions pour que les uns et les autres, que divisait la présence du fantôme qui les séparait, agissent ensemble ou en accord les uns avec les autres, pour faire ce qui doit être fait, ce qui aurait dû être fait plus tôt, afin d'en finir une bonne fois pour toutes avec ce qui divisait durablement la communauté sans que l'on sut pourquoi ou plutôt, sans que l'on put dire pourquoi.

La dimension symbolique de l'entreprise

Le fantôme représente une réalité diabolique en ce qu'il divise durablement la communauté en deux parties opposées. Mais il serait également intéressant de se pencher sur les réalités qui rassemblent - ce que sont les véritables symboles. Les communautés humaines, et donc les entreprises, ont des divinités tutélaires, qui leur confèrent leur « âme » et relèvent ainsi du sacré. Marie Curie, pour l'Institut Curie, Marcel Dassault, pour Dassault Aéronautique, ou Marcel Paul, pour EDF, sont des divinités tutélaires. Il s'agit respectivement de leurs fondateurs. Oublier de se référer à leur souvenir a pour effet de priver l'entreprise de ce qui faisait sa dynamique et sa « raison d'être ». C'est pourquoi les fusions ou les absorptions peuvent présenter un caractère traumatisant et l'entreprise qui en est issue ne pas s'en remettre parce qu'elle a perdu cette raison d'être qui faisait sa force et lui conférait son identité. Et ceci de même de simples changements de dénomination décidées « d'en haut » pour de simples raisons commerciales.

Cette dimension de l'entreprise n'est pas celle qui est la plus abordée dans les écoles de gestion et dans les sciences sociales, qui restent profondément marquées par le positivisme Saint Simonien. C'est la raison pour laquelle l'auteur des enquêtes qui fondent la présente synthèse aura dû se tourner vers une forme de savoir étrangère à notre monde rationaliste et utilitariste afin d'en tirer le point de départ de ses investigations. Ainsi apparaît qu'il y a dans le monde des choses que nous ne savons pas dire et qui viennent nous hanter

sans que nous puissions comprendre⁴ comment ni pourquoi. Et quand les occasions se multiplient d'un tel malaise, parce que les grands principes de vie ensemble ont cessé de faire consensus, il est permis d'affirmer que la société est malade. Il faut alors partir dans le profond de la forêt afin d'y cueillir les herbes inconnues qui, rapportées au village, permettront de faire face à ses démons⁵.

⁴ Hubert Landier et Mar Thieriot, *Dans la forêt profonde*, Plastir 66, 09/2022.

⁵ Les remerciements de l'auteur vont aux animateurs de l'Institut Psychanalyse et Management qui l'ont encouragé nonobstant ses connaissances élémentaires de la psychanalyse.