



Bibliothèque Jacques Defrenne

VIVRE L'INCERTITUDE Dépliures de la Bifurcation 2

- (1) [MORIN E., *Messie, mais non*](#), in *Arguments pour une méthode. Autour d'Edgar Morin*, Colloque de Cerisy, Paris, Seuil, 1990.
- (2) Par l'Association pour la Gestion Partenariale de l'Incertain (AGPI), nous avons fait protéger le mot *chaodynamique* dans l'acception que nous lui donnons. C'est pourquoi, chaodynamique doit être compris comme s'écrivant chaodynamique®.
- (3) [AMIÉL R.](#), Peur dans le travail et protection de la santé mentale, in *Psychopathologie du travail*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1985, 206-214.
- (4) L'incapacité liée au sentiment d'Incertain concourt à entretenir, en permanence, le risque de *démotion* ou rétrogression professionnelle. Et, plus précisément, dans la différenciation entre hypertendus et angoreux. ([DEFRENNE J.](#), [MERTENS C.](#), Validation d'un questionnaire psychologique en vue de différencier des hypertendus, des tachycardes, des angoreux et des sujets normaux. Partie II : Ebauche de validation empirique, *Acta Psychiatrica Belgica*, 1979, 48-55.)
- (5) [WEICK K.E.](#), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1979.
- (6) [GREENWOOD G.](#), *Managerial Decentralization*. A Study of the General Electric Philosophy, Lexington, Mass., D.C. Heath and Co, 1974.
- (7) [ERALY A.](#), *La structuration de l'entreprise*, Bruxelles, Editions de l'ULB, 1988.
- (8) [CLEGG S.](#), [DUNKERLEY D.](#), *Organization, Class and Control*, London, Routledge and Kegan Paul, 1980.

- (9) [MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*](#), Paris, Editions d'Organisation, 2003.
- (10) [GALBRAITH J., *Organization Design*](#), Reading, Mass., Addison-Wesley, 1977.
- (11) [LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*](#), *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, 1-47.
- (12) Rappelons le rôle de la tension et des manifestations d'anxiété d'une part et, d'autre part, de l'introversion-extraversion dans la symptomatologie coronarienne en particulier et, plus précisément, dans la différenciation entre hypertendus et angoreux.
([DEFRENNE J., LEHERT P., MERTENS C.](#), Validation d'un questionnaire psychologique en vue de différencier des hypertendus, des tachycardes, des angoreux et des sujets normaux. Partie I: Validation structurale, *Acta Psychiatrica Belgica*, 1979, 28-47.)
([DEFRENNE J., MERTENS C.](#), Validation d'un questionnaire psychologique en vue de différencier des hypertendus, des tachycardes, des angoreux et des sujets normaux. Partie II : Ebauche de validation empirique, *Acta Psychiatrica Belgica*, 1979, 48-55.)
- (13) [HAIRE M., GRUNES W.F., *Perceptual Defenses*](#) : Processes Protecting an Original Perception of Another Personality, *Human Relations*, 1958, 3, 403-412.
- (14) [LAPLANCHE J., PONTALIS J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*](#), Paris, PUF, 1967.
- (15) [IONESCU S., JACQUET M.-M., LHOTE C., *Les mécanismes de défense*](#), Paris, Nathan, 2007.
- (16) DELVAUX C., MERTENS C., Utilisation focalisée ou diversifiée des mécanismes de défense chez des sujets atteints ou exempts d'un infarctus du myocarde, *Journal of Psychosomatic Research*, 1978, 22, 137-142.
- (17) VAN CAUWENBERGE H., LECOMTE J., MERTENS C., Le stress et ses implications cliniques, essai de synthèse, *Bulletin et Mémoires de l'Académie Royale de Médecine de Belgique*, 1976, 131, 9-11, 418-442.
- (18) [LYOTARD J.-F., *La condition post-moderne*](#), Paris, Editions de Minuit, 1981.
- (19) SYME S.L., REEDLER L.G. (Eds), Social Stress and Cardiovascular Disease, *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 1967, 45, 2, 1-191.
- (20) [OCHANINE D., *L'image opérative*](#), Actes d'un séminaire, Paris, Université Paris I, 1981.
- (21) [LEPLAT J.](#), Les représentations fonctionnelles dans le travail, *Psychologie française*, 1985, 30, 3-4, 269-275.

- (22) [JANKELEVITCH V., *L'irréversible et la nostalgie*](#), Paris, Flammarion, 2011.
- (23) [ARGYRIS C., *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*](#), Homewood, The Dorsey Press, 1962.
- (24) [DUPUY J.-P., *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme*](#), Paris, Seuil, 1990
- (25) [WEISS P. A., *L'archipel scientifique*](#), Paris, Maloine, 1974.
- (26) PASSET R., Précision à long terme et mutation des systèmes économiques, *Revue d'Economie Politique*, 1987, 97, 5, 532-555.
- (27) [BALANDIER G., *Le désordre*](#), Paris, Fayard, 1988.
- (28) [MITSCHERLICH A., *Vers une société sans pères*](#), Paris, Gallimard, 1969.
- (29) [LASCH C., *Le complexe de Narcisse*](#), Paris, Laffont, 1980.
- (30) [PRIGOGINE I., *La physique et la redécouverte du temps*](#), *Actes du Colloque de Philosophie des Sciences des 29 et 30 janvier 1988*, Bruxelles, ULB, 1989, 96-108.
- (31) [LADRIERE J., *Le destin des sociétés industrielles et la foi chrétienne*](#), in *Les limites de l'inéluctable*, Paris, Cerf, 2004, 206-220.
- (32) [DOILLON J., *Extrait du dialogue de La vengeance d'une femme*](#), film réalisé par J. Doillon et adapté librement de l'Eternel Mari, 2012.
- (33) [LEVINAS E., *Le temps et l'autre*](#), Paris PUF, 2014.
- (34) [FOUCAULT M., *Préface à la transgression*](#), *Critique*, août-septembre 1963, n° 195-196, 751-769.
- (35) [DELEUZE D., *Logique du sens*](#), Paris, Editions de Minuit, 1977.
- (36) [ARNAUD A., EXCOFFON - LAFFARGE G., *Bataille*](#), Paris, Seuil, 1978.
- (37) REY J.-M., Le signe aveugle, in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 105-118.
- (38) Certaines citations de COMTE-SPONVILLE (a), que nous avons aménagées, servent notre propos. « Le deuil marque l'échec du narcissisme, dans la mesure où vouloir posséder ou garder c'est déjà perdre. Dès lors, être en deuil, c'est être en souffrance. Et, d'autant plus, puisque cette souffrance signifie qu'un manque n'est pas accepté. S'il est vrai, comme le dit FREUD (b), que nous ne savons renoncer à rien, cela signifie également que nous ne savons qu'échanger une chose contre une autre ». C'est réaffirmer la nécessité de convertir en ressource de gestion partenariale toute souffrance, laquelle précipite, à n'en pas douter, l'adoption, dans un premier temps, d'une dynamique de protection relevant de la moins-value du sentiment

d'Incertitude. Seule cette conversion garantit l'accèsion à la plus-value du sentiment d'Incertitude et à la plus-value du management. Dans le monde du travail, c'est bien cela le résultat à escompter de ce que KLEIN (c) appelait déjà la souffrance productive et FREUD le travail du deuil (d).

- (a) [COMTE-SPONVILLE A., Vivre, c'est perdre](#), in *Deuils*, Paris, Editions Hachette. Coll. Pluriel, 2004.
 - (b) [FREUD S., Deuil et mélancolie](#), in *Métopsychoologie*, Paris, Gallimard, 1976.
 - (c) [KLEIN M.](#), Le deuil et ses rapports avec les états maniaco-dépressifs, in *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1982.
 - (d) [LAGACHE D., Le travail de deuil](#), in *Œuvres*, Paris, PUF, 1977.
- (39) [LIPOVETSKY G., L'empire de l'éphémère](#), Paris, Gallimard, 1987.
- (40) [HOTTOIS G.](#), Futur et technoscience, in A. Nysenhole et J. -P. Boon, *Redécouvrir le temps*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988, 1-2, 285-299.
- (41) [UTTAL B., The Corporate Culture Vultures](#), *Fortune*, 1983, Oct., 60-71.
- (42) [THEVENET M., Audit de la culture d'entreprise](#), Paris, Editions d'Organisation, 1986.
- (43) Ainsi, SAYLE (a) explique la solidarité et le sens du sacrifice présents dans les organisations japonaises par la combinaison des valeurs culturelles de la rizière avec l'esprit de sacrifice du samouraï. Quant à BATESON (b), il montre le lien entre le système éducationnel (exhibitionnisme américain, dépendance tacite anglaise) et la gestion des organisations.
- (a) [SAYLE M., The Yellow Peril and the Red Haired Devils](#), *Harper's*, 1982, Nov., 23-35.
 - (b) [BATESON G., Vers une écologie de l'esprit](#), Paris, Seuil, 2008.
- (44) HANDY (1986) énonce une typologie métaphorique des cultures d'entreprise. Le premier type est la culture de club (Zeus), relevant de l'empathie entre ses membres. Le deuxième est la culture de rôle (Apollon), fondée sur un système de règles, de procédures, de structures garantissant stabilité et prévisibilité. Le troisième est la culture de projet (Athéna), fonctionnant à partir du maillage de petites unités très indépendantes, intervenant en force, et axée sur le partage des valeurs et des projets. Le quatrième est la culture existentielle (Dionysos), dans laquelle l'organisation sert les individus pour qu'ils atteignent leurs buts singuliers; il se caractérise par des regroupements de professionnels. ([HANDY C., L'Olympe des managers](#), Paris, Editions d'Organisation, 1986.)
- (45) [HALL E.T., Au-delà de la culture](#), Paris, Seuil, 2016.
- (46) [DEFRENNE J., DELVAUX C., Le management de l'Incertitude. L'adhésion partenariale](#), Bruxelles, De Boeck Université, 1997 (4^e tirage).
- (47) Certains points développés ci-après font référence à l'ouvrage de J. GOLDBERG.

- [\(GOLDBERG J., *La culpabilité*, Paris, PUF, 1985.\)](#)
- (48) [LAPLANCHE J., *Problématiques I, L'angoisse*, Paris, PUF, 2006.](#)
- (49) [SPIEGEL L.A., *Moral Masochism*, *The Psycho-Anal. Quarterly*, 1978, 47, 209-236.](#)
- (50) [DIEL P., *La peur et l'angoisse*, Paris, Payot, 2004.](#)
- (51) Le *mécanisme psychogénétique* sous-jacent est le suivant. La dépendance absolue de l'enfant vis-à-vis d'autrui se mue en angoisse, par suite de toute déception décodée en termes de retrait d'affection. Cette frustration se transforme en agressivité, laquelle, mal supportée, est refoulée, et se modifie aussi en angoisse. Celle-ci génère le sentiment de culpabilité puisque, d'une part, la frustration est vécue comme la sanction d'une exigence illégitime, tout comme, d'autre part, est appréhendée comme illégitime l'agressivité dirigée contre l'être aimé.
- Le sentiment de culpabilité s'élabore en deux temps. Le premier temps consiste, pour l'enfant, à se sentir vulnérable, suite à la perte d'affection de la personne dont il dépend. Il vit le risque que cette personne toute-puissante lui démontre son pouvoir sous forme de punitions (angoisse devant l'autorité). Le second temps consiste en l'instauration du Surmoi (intérieurisation de l'autorité). Le monde extérieur va devenir objet de punition (angoisse devant le Surmoi) et cela, bien évidemment, dans la mesure où les désirs ne peuvent lui être cachés. Cela provoque le sentiment de faute en dépit du renoncement aux pulsions, accompli au premier temps. Il en résulte une adéquation entre « mauvaise action et mauvaise intention », entre sentiment de culpabilité et besoin de punition.
- [\(LACROIX J., *Philosophie de la culpabilité*, Paris, PUF, 1977.\)](#)
- (52) LACROIX J., op. cit.
- (53) [SARANO J., *La culpabilité*, Paris, Armand Colin, 2018.](#)
- (54) [NIETZSCHE F., *The Gay Science*, New York, Vintage, 1974.](#)
[NIETZSCHE F., *L'Ante-Christ*, Paris, Gallimard, 1974.](#)
- (55) [HESNARD A., *L'univers morbide de la faute*, Paris, PUF, 1949.](#)
- (56) [BATAILLE G., *Œuvres littéraires*, Paris, Gallimard, 1973.](#)
- (57) [ASSEDO Y., Structure contraphobique d'une conduite transgressive, l'alpinisme, in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 37-50.](#)
- (58) [BAUDRILLARD J., *L'autre par lui-même*. Habilitation, Paris, Galilée, 1987.](#)
- (59) [PERARD D., *Rire en majeur*, in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 9-35.](#)
- (60) [LEVINAS E., *Le temps et l'autre*, Paris PUF, 2014.](#)

- (61) [BATAILLE G., *Lascaux ou la naissance de l'art*](#), Paris-Genève, Skira, 1955.
- (62) [BLANCHOT M., *L'entretien infini*](#), Paris, Gallimard, 1969.
- (63) [DOREY R.](#), Le détour, in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 77-91.
- (64) [FOUCAULT M., Extraits de « Préface à la transgression »](#), in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 95-104.
- (65) [TROCHET C., De la transgression vers la sublimation](#), in *L'interdit et la transgression, Inconscient et culture*, Paris, Dunod, 1983, 51-75.
- (66) [BAUDRILLARD J., *De la séduction*](#), Paris, Galilée, 1979.
- (67) [LAPLANCHE J., *Problématiques I, L'angoisse*](#), Paris, PUF, 2006.
- (68) Ceci permet de faire le lien entre sentiment de culpabilité et sentiment de honte et de montrer qu'ils ne s'excluent pas (a) mais, qu'au contraire, ils sont indissociables (b). Ainsi, la peur de la honte peut être intériorisée par anticipation et cette peur, elle-même sanction, fonctionne comme punition au même titre que la culpabilité (c). Le sentiment de honte est plutôt la traduction narcissique du sentiment de culpabilité.
- (a) [DODDS E.R., *Les Grecs et l'irrationnel*](#), Paris, Flammarion, 1977.
- (b) [TAKEO D., *Le jeu de l'indulgence*](#), Paris, Le Sycomore, 1982.
- (c) [SINGER M.B., *Shame Cultures and Guilt cultures*](#), in G. Piers, M.B. Singer, *Shame and Guilt*, New York, W.W. Norton, 1971, Part II.
- (69) En d'autres termes, dans la première séquence de développement, le Pouvoir social se manifeste comme l'expression de la toute-puissance technique, c'est-à-dire, pour l'inconscient, comme une Mère archaïque. Dans la seconde séquence, vu son incapacité à se colleter impunément avec cette Mère archaïque ou à s'identifier au Père vaincu qui lui est associé, l'homme de l'Incertitude régresse et projette son agressivité sur cette Mère archaïque et le Pouvoir social. Cette projection lui fait apparaître la société comme une Mère archaïque uniquement destructrice, par rapport à laquelle il va développer un ensemble de stratégies de protection que nous avons rangées sous la moins-value du sentiment d'Incertitude.
- ([MENDEL G., *La crise de générations*](#), Paris, Payot, 1969.)
- (70) [LAPLANCHE J., *La transcendance du transfert*](#), *Psychanalyse à l'Université*, 1984, 9, 36.
- (71) [FREUD S., *Nouvelles conférences sur la psychanalyse*](#), Paris, Gallimard, 1984.
- (72) [DANON-BOILEAU H., *A propos de la toute-puissance*](#), *Revue française de Psychanalyse*, 1970, 35, 23, 287-290.

- (73) [FREUD S., *Cinq psychanalyses, L'homme aux rats*, Paris, PUF, 1954.](#)
- (74) [MODELL A., *The Origin of Certain Forms of the Pre-Œdipal Guilt and the Implication for a Psychoanalytic Theory of Affects*, *Int. J. of Psychoanal.*, 1971, 52, 337-342.](#)
- (75) [SEARLES H., *L'effort pour rendre l'autre fou*, Paris, Gallimard, 1978.](#)
- (76) L'échec-caducité en est la traduction affective la plus spectaculaire. Il s'agit du sentiment et de la vision d'échec que provoque un effondrement psychologique chez ceux qui ont apparemment « réussi » de manière satisfaisante dans un ou plusieurs champs de l'activité humaine. ([ORAISON M., *L'homme devant l'échec*, Paris, Seuil, 1961.](#))
- (77) [LACROIX J., *L'échec*, Paris, PUF, 1964.](#)
- (78) [LACROIX J., *Philosophie de la culpabilité*, Paris, PUF, 1977.](#)
- (79) [ALAIN, *Propos*, Paris, La Pléiade, 1970.](#)
- (80) [BERTRAND P., *L'oubli*, Paris, PUF, 1962.](#)
- (81) [ARDOINO J., *Propos actuels sur l'éducation*, Paris, Gauthier-Villars, 5^e édition, 1971.](#)
- (82) [MEIGNIEZ R., *Pathologie sociale de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 2^e édition, 1971.](#)
- (83) *Subalterne* n'a ici aucun sens péjoratif. Il désigne le personnel qui, quelle que soit sa qualification ou sa spécialisation, vit qu'il ne participe pas directement au processus de prise de décision, du personnel d'exécution au cadre inférieur.
- (84) [GODELIER M., *L'idéal et le matériel*, Paris, Fayard, 1984.](#)
- (85) [PELLETIER D., *L'arc-en-soi*, Paris, Laffont, 1981.](#)
- (86) [DEFRENNE J., *Elaboration et validation d'un questionnaire de dépistage des facteurs de risque psychologiques dans les affections cardiovasculaires*, Thèse de doctorat, UCL, 1976.](#)
[DELVAUX C., *Aménagement des émotions et infarctus du myocarde*, Thèse de doctorat, UCL, 1978.](#)
- (87) [MEIGNIEZ R., *Pathologie sociale de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 2^e édition, 1971.](#)
- (88) Pensons, dans le désordre, au Challenger's Trophy, au skirmish, aux stages d'aventures : parachute ascensionnel, descente en canoë-kayak, parcours d'audace, spéléologie, alpinisme, rafting, expéditions en autosuffisance... Que deviennent les individus et les groupes en cas d'échec, dans une perspective où la réussite est obligatoire ? Qu'advient-il de ces « hussards du

développement » en cas de fusion, restructuration, rachat de leur entreprise ? Que se passe-t-il avec ces adeptes des slogans (« saute si t'es un chef ! » ; « l'aventure vous révèle ») devant l'incapacité de la hiérarchie à faire face aux turbulences et aux bifurcations internes ou externes à l'organisation ?

- (89) [De TOCQUEVILLE A., *L'Ancien Régime et la Révolution*](#), Paris, Gallimard, 1967.
- (90) Les citations entre guillemets renvoient à l'ouvrage de H. Landier ([LANDIER H., *Vers l'entreprise intelligente*](#), Paris, Calmann-Lévy, 1991).
- (91) [LEFORT C., *Essais sur le politique*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (92) [VACQUIN H., *Paroles d'entreprises*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (93) [ELKAÏM M.](#), Auto-références, intersections et assemblages, in M. Elkaïm et C. Sluzki (Dir), Auto-référence et thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1988, n° 9, 27-30.
- (94) [NICOLAIDIS N., *La représentation. Essai psychanalytique*](#), Paris, Bordas, 1985.
- (95) [PINCUS J., BIXENSTINE S.E.](#), Cooperation in the Decomposed Prisoner's Dilemma Game. A Question of Revealing or Concealing Information, *Journal of Conflict Resolution*, 1977, 21, 3, 519-530.
- (96) Rappelons, en guise d'illustration, la *prophétie autosatisfaisante* (self-fulfilling prophecy). Face à quelqu'un que je me représente comme inquiétant, j'adopte une conduite défensive dont l'autre déduit qu'il m'est antipathique. Dès lors, son comportement devient hostile. Quant à moi, j'ai ainsi la légitimation de ma conduite.
([WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*](#), Paris, Seuil, 1975.)
- (97) La compréhension de l'Incertitude ne peut être restreinte à celle de l'imprévisibilité, comme nous ne cessons de le montrer. Ni même être ramenée à des « distorsions de contemporanéité » (a).

L'*Incertitude* renvoie à la notion de doubles contraintes, c'est-à-dire évoque la notion de préjudice encouru irrévocablement quelle que soit la branche de l'alternative retenue ou non retenue, dans le Tétragramme de l'Idéal technique. Elle renvoie, tout en même temps, à la perturbation du processus identificatoire traditionnel. Elle renvoie, tout en même temps aussi, aux caractéristiques des trajectoires dans un système éloigné de l'équilibre, à savoir imprévisibles, aléatoires et irréversibles.

« Dans une vie qui repose sur un éternel pari,
le risque peut être un éternel bonheur. »

[J. GRENIER](#)

L'*imprévisibilité*, plus précisément, signifie ne pas savoir qui, quoi, où, comment, quand, grâce à qui, grâce à quoi, pour qui, pourquoi, contre qui, contre quoi... « cela » pourrait survenir, en faisant travailler ces termes dans tous les sens. C'est pourquoi il n'est pas étonnant que les études portant sur les facteurs de risque soient des analyses dynamiques de ce que ces termes peuvent recouvrir et prédictivement provoquer en matière de dysfonctionnement. D'où, la prévention devient l'ensemble des mesures destinées à apprivoiser, contrecarrer, circonscrire l'imprévisibilité, sans pour autant absorber — et encore moins gérer — l'Incertitude, contrairement à ce que prétendent GIARINI et STAHEL (b) lorsqu'ils couplent Incertitude et risque. Ce qui leur fait dire qu'il est bien entendu toujours possible de limiter l'incertitude et que le degré d'incertitude perçu diminue lorsque le risque est devenu acceptable. En aucune façon.

Pourquoi les concepts d'Incertitude et de risque ne s'épaulent-ils pas ? Même au niveau « risk assessment » (c) ou « examen politique du risque », caractérisé par l'identification, l'estimation et l'évaluation de celui-ci. Ni même encore au niveau « technology assessment » (d) ou « processus d'alerte, de contrôle et d'information (...), officiellement parrainé par le législateur et l'autorité académique », et regroupant les experts, les groupes concernés par le risque et l'ensemble des citoyens.

Un *premier niveau d'explication* est que toute action et toute mesure de prévention ou de réparation sont inmanquablement frappées, à plus ou moins court terme, de banalisation et d'affectivité. La banalisation appauvrit l'efficacité de l'action de prévention entreprise. L'affectivité la contrarie. L'une et l'autre font ainsi inéluctablement réapparaître le Tétragramme de l'Idéal technique.

Un *second niveau d'explication*, plus fondamental, consiste à dire que la notion de risque ne ressortit pas du décodage, mathématique ou non, d'un événement en termes de cause, de point de survenance, de redondance, de point de résurgence ou de conséquence (éléments pris séparément ou cumulativement). D'ailleurs, que cet événement soit décrété a priori comme étant matériel, technique, affectif, relationnel, ces termes opérant entre eux dans tous les sens. Et les médias ont coutume de mettre en scène et d'amplifier l'événement, et même le non-événement, afin de réduire l'un comme l'autre à un support qualificatif et justificatif d'une certaine incertitude.

Le risque est, dans la société de l'Incertitude, le résultat-étiquette de l'échec révélé ou anticipé d'une tentative illusoire d'assujettissement et/ou d'appropriation bénéfique d'une relation, d'un événement, de la concrétisation d'une idée dans un événement, par suite d'une carence de ressources en matière de gestion de l'Incertitude, telle que cette dernière est définie par nous. Plus précisément, tout échec découle de la non-désoccultation de toute réalité en termes des constituants de l'Incertitude, tels que redits ci-dessus, vu l'atrophie de ressources de tout un chacun en matière de gestion de ses paradoxes : le rapprochement-l'éloignement, l'ouverture-la fermeture, la présence-l'absence. Autrement dit, le *vécu de risque* est, en quelque sorte, tout à la fois la traduction du stress au niveau des affects et l'agent majeur de déclenchement du stress.

Dès lors, ce niveau d'analyse affirme que tout individu, définitivement « facteur de troubles » puisque « disposant d'un droit à l'erreur » (e), - ou, dirons-nous plutôt, inéluctablement générateur d'erreur - suscite lui-même le risque et ses propres risques. De même d'ailleurs que toute mesure prise en matière de prévention et de réparation du risque produit elle-même ses propres dysfonctionnements. C'est pourquoi, toute action et toute intervention par rapport au risque - et donc aussi par rapport à la sécurité au travail - sont inopérantes en regard du sentiment d'insécurité, lequel lui-même est la résultante d'un vécu de risque, que celui-ci soit associé ou non à un risque proprement dit. D'où, il en découle que toute réalité vécue est à considérer comme à risque et à insécurité, d'autant plus évidemment dans la société de l'Incertitude (f). Ajoutons que le vécu de risque et le sentiment d'insécurité dépendent du système de représentation, de la même manière que cette relation les structure. A l'image de la réintroduction du lynx dans les montagnes françaises, telle qu'expliquée par VOURC'H et PELOSSE (g).

Partant, le vécu de risque et le sentiment d'insécurité sont à concevoir comme une double courroie de transmission à trois niveaux. D'abord, entre la société de l'Incertitude et le sentiment d'Incertitude, lequel, répétons-le, est activé et renforcé par le sentiment de privation. Ensuite, entre ces deux sentiments et la moins-value du sentiment d'Incertitude (action d'amplification). Enfin, entre la moins-value du sentiment d'Incertitude et la plus-value du sentiment d'Incertitude, en prenant appui, dans ce dernier cas, sur les ressources de l'adhésion partenariale, afin d'éviter d'être préjudicié par le vécu de risque et le sentiment d'insécurité.

C'est pourquoi, parler de « s'adapter et de s'entraîner à l'incertitude » (h), d'accepter les « risques nécessaires » (i), de « réduire la fourchette d'incertitudes » (j) ou « les incertitudes proprement dites » (k), dans le but d'échapper à « l'incertitude-de-l'incertitude » ou au « risque-du-risque » (l), dans le but également de traverser sans dommage une période qui ne serait qu'un « pli d'époque, au creux et à mi-chemin de deux ordres (ou désordres) » (m), relève, pour nous, du leurre et du stratagème.

- (a) [MAFFESOLI M., RIVIERE C., *Une anthropologie des turbulences*, Berg International Editions, 1985.](#)
- (b) [GIARINI O., STAHEL W.R., *Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie de service*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1990.](#)
- (c) [LAGADEC P., *La civilisation du risque. Catastrophes, technologies et responsabilité sociale*, Paris, Seuil, 1982.](#)
- (d) [JAUMOTTE A., Technologie et déterminisme dans l'évolution des sociétés industrielles, in *Les limites de l'inéluctable*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991, 18-37.](#)
- (e) [GUGGENBERGER B., *Un autre regard : le droit de l'homme à l'erreur*, in *La terre outragée*, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 247-257.](#)
- (f) [DEFRENNE J., DELVAUX C., *Gestion de l'Incertitude et sécurité au travail*, texte rédigé à l'intention des membres du Club des Trophées Securex, Bruxelles, Securex, non publié, 1992.](#)
[DEFRENNE J., DELVAUX C., *L'insécurité et la sécurité au travail. Plaidoyer pour une dialogique de nécessité réciproque*,](#)

- Communication au Forum International sur la Sécurité, Bruxelles, Palais des Congrès, 23 septembre 1992.
- (g) VOURC'H A., PELOSSE V., Le lynx a-t-il le mauvais œil ? in *La terre outragée*, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 126-129.
- (h) FOX R.C., Training for Uncertainty, in R.K. Merton, G. Reader, P.L. Kendall (Eds), *The student-physician*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1957, 207-241.
- (i) [JARVIK M.E., Necessary Risks](#), *New England Journal of Medicine*, 1979, 300, 1130.
- (j) DI CASTRI F., L'écologie en temps réel, in *La terre outragée*, Paris, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 78-86.
- (k) KANDEL R., Le débat se réchauffe, in *La terre outragée*, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 104-110.
- (l) [FOX R.C., L'incertitude médicale](#), Louvain-la-Neuve, Ciaco, 1988.
- (m) BOLLON P., Les années nues, *Globe*, 1992, 65, 60-62.
- (98) [FREUD S., Essais de psychanalyse](#), Paris, Payot, 2001.
- (99) [ROSOLATO G., La relation d'inconnu](#), Paris, PUF, 2009.
- (100) [FAIN M., Prélude à la vie fantasmatique](#), *Revue française de Psychanalyse*, 1971, 2-3.
- (101) [FAIN M., Prélude à la vie fantasmatique](#), *Revue française de Psychanalyse*, 1971, 2-3.
- (102) [FLOURNOY O., Le temps d'une psychanalyse](#), Paris, Belfond, 1979.
- (103) [WINNICOTT D.W., La crainte de l'effondrement](#), *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, 1974, 11, 35-44.
- (104) [DENIS M., DUBOIS D., La représentation cognitive](#): quelques modèles récents, *L'Année Psychologique*, 1976, 76, 541-562.
- (105) [MOSCOVICI S., L'ère des représentations sociales](#), in W. Doise, A. Palmonari (Eds), *Représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986, 34-80.
- (106) Les questionnaires et les interviews présentent, dans l'investigation de la représentation, deux inconvénients majeurs : d'une part, la médiatisation du langage et, d'autre part, celle du type de questionnement mis au point par le chercheur. C'est pourquoi ils introduisent de la désirabilité sociale (a) et des artefacts attributionnels (b).
D'autres techniques (c) consistent à mettre en évidence des liaisons sémantiques entre concepts, telle la technique de triage de MILLER (d), celle de la mesure du temps nécessaire pour décider lequel de deux concepts est le plus semblable à un troisième (e), celle constituée par les échelles de similitude et de dissimilitude (f) permettant des évaluations pairées. A ces méthodes peuvent être appliquées (g) l'analyse hiérarchique, l'analyse des

correspondances, l'analyse en composante principale, la cluster analysis, l'analyse de la fonction discriminante... (h). Le différenciateur sémantique d'OSGOOD (i) dégage les dimensions affectives selon lesquelles les individus organisent leur champ de représentation.

- (a) [BOURDIEU P., CHAMBOREDON J.-C., PASSERON J.-C., *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton, 1983.](#)
- (b) FARR R., HEIDER F., HERZLICH C., Some Observations on the Structures of « représentations collectives », *Eur. J. Soc. Psychol.*, 1977, 7, 4, 491-504.
- (c) [LE BOUEDEC G., *Contribution à la méthodologie d'étude des représentations sociales*, Cahiers de Psychologie Cognitive, 1984, 4, 3, 245-272.](#)
- (d) [MILLER G. E., *A Psychological Method to Investigate Verbal Concepts*, in J. Mehler, G. Noizet \(Eds\), *Textes pour une psycholinguistique*, Paris, Mouton, 1974.](#)
- (e) [COLLINS A.M., QUILLIAN M.R., *Does Category Size Affect Categorization Time ?*, Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 1970, 9, 432-438.](#)
- (f) [COSTERMANS J., *Exploration de structures cognitives lexicalisées par une épreuve de combinaison syntagmatique*, Cahiers de l'Institut de Linguistique de Louvain, 1979, 51, 2, 61-79.](#)
- (g) DI GIACOMO J.-P., Aspects méthodologiques de l'analyse des représentations mentales, *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1981, 1, 397-422.
- (h) [BENZECRI J. P., *L'analyse des données*, Paris, Dunod, 1973.](#)
- (i) [OSGOOD C.E., *Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures*, Amer. Anthropol., 1964, 66, 171-200.](#)

- (107) Pour une analyse des facteurs structurels (nombre, organisation, congruence des psychèmes) et dynamiques (répartition, transferts de l'énergie au sein du système psychologique) qui déterminent interactivement la configuration de l'univers non homogène des représentations ainsi que son évolution, se référer à l'ouvrage de LUSSATO. ([LUSSATO B., *La théorie de l'empreinte*, Paris, ESF, 1991.](#))
- (108) [GILLY M., *Maître-Elève. Rôles institutionnels et représentations*, Paris, PUF, 1980.](#)
- (109) DI GIACOMO J.-P., *Représentations sociales et comportements collectifs*, Thèse de doctorat, UCL, 1981.
- (110) La *représentation sociale* est classiquement étudiée selon six optiques (a). La première s'attache à l'activité strictement cognitive par laquelle le sujet élabore sa représentation (b). La deuxième montre comment le sujet exprime, dans sa représentation, le sens qu'il attribue à son expérience sociale, la représentation étant elle-même l'expression d'une société globale spécifique (c). La troisième positionne la représentation dans la pratique discursive, la situation communicationnelle, la finalité des propos. La quatrième met l'accent sur le sujet, acteur social, qui produit une représentation, laquelle dévoile les normes institutionnelles dérivant de sa

position et de son idéologie (d). La cinquième lie la représentation aux interactions entre les groupes, les groupes et leurs membres (e). La sixième fait résulter l'activité représentative de schèmes de pensée socialement mis en place, provenant des idéologies dominantes et répliquant les rapports sociaux (f).

- (a) [JODELET D., Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie.](#) in S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984, 358-389.
 - (b) FLAMENT C., Toward a Formalization of the Scientist's Cognitive Structures, in J. Israël, H. Tajfel (Eds), [Context of Social Psychology](#), Critical Investigation, London, Academic Press, 1971.
 - (c) [CHOMBART DE LAUWE M.-J., Un monde autre : l'enfance. De ses représentations à son mythe.](#) Paris, Payot, 1979.
 - (d) PLON M., Quelques aspects des processus d'identification dans une situation expérimentale, *Bulletin du CERP*, 1969, 18, 2, 99-116.
 - (e) [DOISE W., PALMONARI A., Représentations sociales.](#) Genève, Delachaux et Niestlé, 1986.
 - (f) [ROBERT P., FAUGERON C., La justice et son public : les représentations sociales du système pénal.](#) Paris, Masson, 1978.
- (111) [MOSCOVICI S., La psychanalyse, son image et son public.](#) Paris, PUF, 2004.
 - (112) [KAES R., Images de la culture chez les ouvriers français.](#) Paris, Cujas, 1968.
 - (113) [HERZLICH C., La représentation sociale, in S. Moscovici \(Ed.\), Introduction à la psychologie sociale.](#) Paris, Larousse, 1969, Vol. I, 303-325.
 - (114) [MONTEIL J.-M., MAILHOT L., Eléments d'une représentation sociale de la formation : analyse d'une enquête auprès d'une population de formateurs.](#) *Connexions*, 1988, 1, 9-26.
 - (115) GILLY M., LACOUR M., MEYER R., Image propre, images sociales et statut scolaire : étude comparative chez des élèves de CM2, *Bulletin de Psychologie*, 1971-1972, XXV, 14-17, 792-806.
 - (116) GERGEN K.J., Personal Consistency and the Presentation of Self, in G. Gordon, K. Gergen (Eds), *The Self in Social Interaction*, New York, J. Wiley, 1968, 299-308.
 - (117) [MOSCOVICI S., La psychanalyse, son image et son public.](#) Paris, PUF, 2004.
 - (118) [ABRIC J.-C., Coopération, compétition et représentations sociales.](#) Cousset (Fribourg), Editions DelVal, 1987.
 - (119) Dans l'analyse qui suit, nous prenons des éléments du découpage préconisé par J.-C.ABRIC.

(ABRIC J.-C., *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset (Fribourg), Editions DelVal, 1987.)

- (120) KETS De VRIES M., MILLER D., *L'entreprise névrosée*, Paris, McGraw-Hill, 1985.
- (121) ENRIQUEZ E., *Organisation, idéologie et identité*, note ronéotypée, 1986.
- (122) [REITTER R., RAMANANTSOA B., *Pouvoir et politique*](#), Paris, McGraw-Hill, 1986.
- (123) [PAGES M., BONETTI M., De GAULEJAC V., DESCENDRE D., *L'emprise de l'organisation*](#), Bruxelles, Editions de l'ULB, 2019.
- (124) [LEVINSON H., *L'art de diriger*](#), Paris, Publi-Union, 1971.
- (125) [KETS De VRIES M., MILLER D.](#), op. cit.
- (126) CODOL J.-P., *Représentations et comportements dans les groupes restreints*, Aix, Thèse de 3^e cycle à l'Université de Provence, 1972.
- (127) [ABRIC J.-C., *Experimental Study of Group Creativity : Task Representation, Group Structure and Performance*](#), *European Journal of Social Psychology*, 1971, I, 3, 311-326.
- (128) [PRUITT D.G., *Motivation Processes in the Decomposed Prisoner's Dilemma Game*](#), *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 14, 3, 227-238.
- (129) [CODOL J.-P.](#), Représentation de la tâche et comportements dans une situation sociale, *Psychologie française*, 1968, 13, 241-264.
- (130) [VINACKE W.E., *Variables in Experimental Games : toward a Field Theory*](#), *Psychological Bulletin*, 1969, 71, 4, 293-318.
- (131) PLON M., Quelques aspects des processus d'identification dans une situation expérimentale, *Bulletin du CERP*, 1969, 18, 2, 99-116
MARDELLAT R., *Rôle des représentations, du contexte, de la place et du niveau d'implication en situation d'interaction conflictuelle*, Thèse de 3^e cycle, Université de Provence, 1980.
- (132) GERGEN K.J., GIBBS M.G., *Social Expectancy and Self Presentation in a Status Hierarchy*, Paper presented at the 1965 Meetings of the American Psychological Association.
- (133) CODOL J.-P., Note terminologique sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs en psychologie sociale, *Bulletin de Psychologie*, 1969, 23, 63-71.
- (134) [GERGEN K.J., WISHNOV B., *Other's Self Evaluations and Interactions Anticipation as Determinants of Self Presentation*](#), *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 2, 348-358.

- (135) [THIBAUT J., KELLEY H.H., *The Social Psychology of Groups*, New York, J. Wiley and Sons, 1959.](#)
[GERGEN K.J., WISHNOV B., Other's Self Evaluations and Interactions Anticipation as Determinants of Self Presentation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 2, 348-358.](#)
- (136) [FAUCHEUX C., MOSCOVICI S., *Self-Esteem and Exploitation Behavior in a Game Against Chance and Nature*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, 8, 1, 83-88.](#)
- (137) [ELKAÏM M., *Si tu m'aimes ne m'aime pas. Approche systémique et psychothérapie*, Paris, Seuil, 2014.](#)
- (138) Appliquées à l'entreprise, les *résonances* sont les intersections entre deux travailleurs ou un travailleur et l'organisation. Elles divulguent des singularités partagées. Elles renvoient à une appartenance commune. Elles servent d'articulations réussies entre le singulier et le pluriel de tout groupe. Par une amplification ou un recadrage, il devient possible, pour les acteurs, d'accepter la novation et de traduire celle-ci en action, par rapport aux trajectoires imprévisibles, aléatoires et irréversibles de l'évolution des composantes de l'entreprise. En effet, la négociation partenariale en vue d'atteindre un consensus est facilitée entre acteurs d'une même organisation, partageant, à un certain degré ou à un certain niveau de désoccultation, des préoccupations, des aspirations, des attentes... communes. Ceci est à rapprocher de la dynamique d'adhésion qui définit la motivation.
 Les *complémentarités*, elles, dévoilent dans des assemblages « les éléments différents en inter-relation dans une situation particulière ». Ainsi apparaissent des singularités signifiantes. Dès lors que l'animateur est décodé, par les acteurs, comme membre de l'organisation, les différences relevantes vont permettre à lui-même et aux acteurs de se mouvoir dans un champ élargi de possibilités.
 (NIZARD G., De la thérapie familiale à l'analyse des organisations, in M. Elkaim et coll. (Dir), *Lectures systémiques des organisations, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1991, n° 14, 9-59.)
- (139) [APFELBAUM E., *Représentations du partenaire et interactions à propos d'un dilemme des prisonniers*, *Psychologie française*, 1967, 12, 4, 287-295.](#)
- (140) [DEUTSCH M., *Trust and Suspicion*, *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, 265-279.](#)
[MINAS J.S., SCODEL A., MARLOWE D., RAWSON H., *Some Descriptive Aspects of Two Person Non-Zero-Sum-Game*, *Journal of Conflict Resolution*, 1960, 4, 193-197.](#)
[APFELBAUM E., *Représentations du partenaire et interactions à propos d'un dilemme des prisonniers*, *Psychologie française*, 1967, 12, 4, 287-295.](#)
- (141) ABRIC J.-C., KAHAN J., The Effects of Representations and Behavior in Experimental Games, *European Journal of Social Psychology*, 1970, II, 2, 129-144.

- (142) APFELBAUM E., *Interdépendance, renforcement social et réactivité : analyse de la dynamique des interactions dans le cadre de jeux expérimentaux*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris, 1969.
- (143) [HERZLICH C.](#), *Santé et maladie : analyse d'une représentation sociale*, Paris, Mouton, 1969.
- (144) [ABRIC J.-C.](#), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Cousset (Fribourg), Editions DeVal, 1987.
- (145) [HEIDER F.](#), *On Social Cognition*, *American Psychologist*, 1967, 22, 1, 25-31.
- (146) [DEUTSCH M.](#), [KRAUSS R.M.](#), *Les théories en psychologie sociale*, Paris, Mouton, 1972.
- (147) [PAILHOUS J.](#), *La représentation de l'espace urbain*, Paris, PUF, 1970.
- (148) [LIPOVETSKY G.](#), *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1983.
- (149) « La métaphore est un indicateur d'une non-linéarité locale dans le texte ou la pensée, c'est un indicateur d'ouverture du texte ou de la pensée pour diverses interprétations ou réinterprétations, pour résonner avec les idées personnelles d'un lecteur ou interlocuteur. »
(KNYAZEVA E.N., KURDYMOV S.P., *Synergetics at the Crossroads of the Eastern and the Western Cultures*, Keldish Institute of Applied Mathematics, Académie des sciences de Russie, 1994.)