

## VIVRE L'INCERTITUDE Dépliures de la Bifurcation 4

- (1) BENABOU C., l'apprentissage vicariant appliqué à la formation du personnel et à la culture de l'organisation, in C. Benabou, H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Québec, Gaëtan Morin, 1986.
- (2) [BANDURA A., \*Social Learning Theory\*](#), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977.
- (3) [CROZIER M., FRIEDBERG E., \*L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective\*](#), Paris, Seuil, 1977.
- (4) [BERNOUX P., \*La sociologie des organisations\*](#), Paris, Seuil, 1985.
- (5) [CAMPBELL J.P., PRITCHARD R.D., \*Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology\*](#), in M.D. Dunnette (Ed.), *Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976, 63-130.
- (6) [BENABOU C., \*Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?\*](#), in C. Benadou, H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Québec, Gaëtan Morin, 1986.
- (7) [CUMMINGS L.L., \*Toward Organizational Behavior\*](#), *Academy of Management Review*, 1978.
- (8) [LEE J.A., \*The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions\*](#), Athens, Ohio University Press, 1980.  
DEVEREUX G., *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Gallimard, 1980.
- (9) En ce qui concerne les caractéristiques du système, de l'interdépendance et de la fonctionnalité, nous nous référons, en partie, à MERTENS et MORVAL.  
([MERTENS C., MORVAL J., \*Du groupe à l'organisation\*](#), Bruxelles, De Boeck Université, 1977.)
- (10) Pour JACOB les termes d'organisation et de système, synonymes et complémentaires, sont apposés en ce qu'ils constituent deux aspects du même phénomène, se recouvrant sans être redondants.

(JACOB F., *La logique du vivant*, Paris, Gallimard, 1970.)

- (11) Nous allons suivre de près l'analyse du système, comme MORIN la formule.  
(MORIN E., *Science avec conscience*, Paris, Fayard, 1982.)

En outre, nous nous démarquons de l'approche d'AXELROD et COHEN (a), laquelle consiste à décrire les systèmes adaptatifs complexes en omettant les vécus et les conduites qu'ils suscitent, véhiculent et promeuvent (cf. Bifurcations 2 et 3) (b).

- (a) [AXELROD R., COHEN M.D., \*Réussir dans un monde complexe\*](#), Paris, Odile Jacob, 2015.
- (b) [LEGERON P., \*Le stress au travail\*](#), Paris, Odile Jacob, 2001.  
[GOLLAC M., VOLKOFF S., \*Les conditions de travail\*](#), Paris, La Découverte, 2007.  
[EHRENBERG A., \*La fatigue d'être soi\*](#), Paris, Odile Jacob, 2000.  
[DESMARAIS C., \*Les lendemains qui mentent. Peut-on civiliser le management ?\*](#), Paris, Les Empêcheurs de penser en rond, 2001.
- (12) [LADRIERE J.](#), La transition des générations, *La Revue Nouvelle*, 1973, LVIII, 9, 129-148.
- (13) [ATLAN H., On a Formal Definition of Organization](#), *Journal of Theoretical Biology*, 1974, 45, 1-9.
- (14) [JACOB J., \*Le jeu des possibles. Essai sur la diversité du vivant\*](#), Paris, Fayard, 1981.
- (15) [GUNTHER G., Cybernetical Ontology and Transjunctional Operations](#), in Yovits, Jacobi, Goldsteiner (Dr), *Self-Organizing Systems*, Washington, Spartan Books, 1962.
- (16) [LUPASCO S., \*L'énergie et la matière vivante. Antagonisme constructeur et logique de l'hétérogène\*](#), Paris, Julliard, 1962.
- (17) [ARGYRIS C., \*Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness. Homewood\*](#), The Dorsey Press, 1962.
- (18) [ATLAN H., \*L'organisation biologique et la théorie de l'information\*](#), Paris, Les Editions du Rocher, 1987.
- (19) ATLAN H., L'intuition du complexe et ses théorisations, in *Les théories de la complexité. Autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, Paris, Seuil, 1991, 9-42.
- (20) [ATLAN H., \*A tort et à raison\*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (21) ATLAN H., CASTORIADIS C., *Création et désordre*, Paris, L'Original, 1987.
- (22) [COHEN M.D., MARCH J.G., A Garbage can Model of Organizational Choice](#), *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 1-25.
- (23) [THOM R., \*Stabilité structurelle et morphogenèse\*](#), Paris, InterEditions, 1977.
- (24) [DELATTRE P., \*Système, structure, fonction, évolution\*](#), Paris, Maloine et Doin, 1971.

- (25) Un système autonome est dit « opérationnellement clos si son organisation est caractérisée par des processus :
- a. dépendant récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes ;
  - b. constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace où les processus existent ».
- Clôture plutôt que fermeture. La clôture se réfère au fait que le résultat d'une opération se situe à l'intérieur du système proprement dit : elle ne présuppose pas que le système n'a pas d'interaction avec l'extérieur.  
([VARELA F., \*Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant\*, Paris, Seuil, 1989.](#))
- (26) Il n'y a pas de système auto-organisateur mais seulement un comportement auto-organisateur.  
(VARELA F., 1989, op. cit.).  
A propos des systèmes humains, nous parlerons de la capacité auto-organisatrice comme étant, tout à la fois, opportunité d'éveil, de développement et de renforcement du comportement auto-organisateur. Et, simultanément, nous considérons le comportement auto-organisateur comme étant, lui-même tout à la fois, opportunité d'éveil, de développement et de renforcement de la capacité auto-organisatrice.
- (27) [MATURANA H., VARELA F., \*Autopoiesis and Cognition : the Realization of the Living\*, London, Reidl, 1980.](#)
- (28) C'est ainsi que, grâce à sa capacité d'auto-organisation, la cellule sauvegarde son identité dans un environnement labile. Ses caractéristiques ne se réduisent pas aux caractéristiques des éléments qui la composent et son identité est indépendante de l'identité des éléments qui la constituent. C'est pourquoi l'ordre cellulaire consiste à la fois en une répllication de soi et en une reproduction à partir de constituants en changement. Tout en même temps, la cellule contribue au maintien en vie de l'organisme plus vaste auquel elle appartient. Quant à son existence, elle est garantie tant qu'elle est capable de réagir aux influx du milieu. De même, lorsque l'organisme ne peut gérer le comportement des cellules, il se cancérise.  
(VARELA F., 1989, op. cit.).
- (29) MORIN E., *La méthode, 1) La nature de la nature*, Paris, Seuil, 1981.
- (30) CHALTIEL P., Le paradigme perdu de l'adolescence, in *Derniers développements en thérapie familiale, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1990, n° 11, 71-81.
- (31) [MORIN E.](#), Pour une pensée écologisée, in *La terre outragée*, Paris, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 66-77.
- (32) [FOERSTER H. von, \*On Self-Organizing Systems and their Environment\*](#), in Yovits, Cameron (Dir), *Self-Organizing Systems*, New York, Pergamon, 1960.
- (33) [ROBIN J., \*Changer d'ère\*](#), Paris, Seuil, 1989.
- (34) [MORIN E., \*Science avec conscience\*](#), Paris, Seuil, 2017.
- (35) [MORIN E., \*La méthode, 1\) La nature de la nature\*](#), Paris, Seuil, 2014.

- (36) [ELKAÏM M., \*Si tu m'aimes ne m'aime pas. Approche systémique et psychothérapie\*, Paris, Seuil, 2014.](#)
- (37) Appliquées à l'entreprise, ces théories affirment la capacité d'auto-organisation du système organisationnel, selon un processus autoréférentiel, c'est-à-dire qui fabrique lui-même son propre sens. En effet, l'entreprise « s'organise » nécessairement et inlassablement selon deux fonctions afin d'affirmer son identité : une fonction de production (transformation ou échange de biens) et une fonction de maintenance (administration, coordination, contrôle).  
 Au niveau des relations concrètes qui s'établissent entre les composantes du système-entreprise (c'est-à-dire sa structure), diverses fluctuations imprédictibles sont possibles, par suite d'une perturbation au niveau d'un point critique d'instabilité progressif ou soudain.  
 (MATURANA H.R., VARELA F., [\*El árbol de conocimiento : las bases biológicas del entendimiento humano\*](#), Santiago, OEA, Editorial Universitaria, 1985.)  
 Songeons, par exemple, aux résultats des divergences et des antagonismes entre services, à la modification des techniques d'évaluation du personnel, à une restructuration suite à un audit interne, à l'introduction d'une procédure d'outplacement, à une mutation, à une promotion, à un licenciement, à un accident de travail, à un conflit ouvert, à un acte de violence ou de sabotage...
- (38) [THOM R., \*Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles\*](#), Paris, Ediscience, 1972.
- (39) MATURANA H., La biologie du changement, 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, 61-78.
- (40) L'exemple que donne MATURANA est illustratif de la distinction entre organisation et structure. Dans la ville de Rugby se déroule une partie de football. Dans le feu de l'action, un joueur prend la balle dans ses mains et court la mettre dans les buts adverses. Les autres joueurs se mettent à le poursuivre, se passent la balle, toujours en se servant de leurs mains. Plus tard, cette façon de jouer devient le Rugby. Il s'agit ici d'un changement de structure (comportement soudain d'un joueur) avec perte d'organisation (le jeu).  
 (MATURANA H., [\*Etres humains individuels et phénomènes sociaux humains, 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, 39-44.)
- (41) [WEICK K.E., \*The Social Psychology of Organizing\*](#), Reading, Mass., Addison-Wesley, 1979.
- (42) [VARELA F., \*Principle of Biological Autonomy\*](#), New York/Oxford, North Holland, 1979.
- (43) « Je pensai à un labyrinthe de labyrinthes, à un sinueux labyrinthe croissant qui embrasserait le passé et l'avenir et qui impliquerait les astres en quelque sorte. »

J.L. BORGES

Indépendamment de sa symbolique de matrice, de réincarnation, d'émergence de vie, de lieu de protection pour initiés, d'endroit de manifestation de pouvoirs rituels ou magiques tels que la prospérité, la fertilité, la sécurité personnelle ou le contrôle du temps (a), le labyrinthe offre un support déterminant à la compréhension de la distinction entre organisation et structure ainsi qu'à celle de la clôture autoréférentielle.

Nous l'avons longuement démontré (b).

Particulièrement le labyrinthe à mouvement conditionnel (conditional movement maze) où le choix dont on dispose à chaque bifurcation dépend de la manière dont on s'y prend, chaque mouvement dépendant du déplacement antérieur ; ou bien le labyrinthe à variation temporelle (time-dimensional maze) dont les éléments se modifient selon des choix liés au moment considéré ; ou encore le labyrinthe interactif (interactive maze) dont le design interne varie selon les réactions des acteurs qui s'y meuvent ; ou enfin le labyrinthe adaptable (adjustable maze) dont le schéma interne fluctue d'après des instructions en même temps externes et internes.

- (a) [FISCHER A., GERSTER G., \*The Art of the Maze\*](#), London, Weidenfeld and Nicolson, 1990.
  - (b) [DEFRENNE J., \*Les labyrinthes éclatés ou les dédales de l'Incertain\*](#), Bruxelles, Editions Daniel Castelain, 2000.
- (44) [MIERMONT J.](#), Autonomie et hétéronomie des systèmes humains, in M. Elkaim et C. Sluzki (Dir), Auto-référence et thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1988, n° 9, 79-105.
  - (45) [VARELA F.](#), Une approche à l'étude de l'autonomie et de la complexité, in *La révolution des systèmes*, Fribourg, Del Val, 1988, 253-268.
  - (46) [NIZARD G., \*Les métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management\*](#), Paris, Economica, 1991.
  - (47) [VARELA F.](#), Une approche à l'étude de l'autonomie et de la complexité, in *La révolution des systèmes*, Fribourg, Del Val, 1988, 253-268.
  - (48) [MORIN E.](#), Pour une pensée écolisée, in *La terre outragée*, Paris, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 66-77.
  - (49) L'extension du paradigme de la complexité au système-entreprise et à ses acteurs, en tant qu'analogie, prend tout son sens dans la mesure où cette analogie remet en question les frontières disciplinaires, où les disciplines ne sont que des configurations momentanées (a).  
La complexité apparaît comme l'opportunité d'une « nouvelle alliance entre, d'un côté, une percée scientifique venant confirmer de profondes intuitions philosophiques (à portée managériale) demeurées jusqu'ici lettre morte et, d'un autre côté, une réalité métaphysique (traduite dans la conception du management) venant conférer à ces progrès, dans la modélisation des phénomènes naturels, une authentique portée ontologique ». Réalisation d'une « synthèse entre objectivité et phénoménologie. Réarticulation des sciences de la nature à la pensée du sens de l'être » (b) au travail.  
Dès lors, la pensée complexe consacre l'abandon d'une analyse des organisations contemporaines en termes de modèle mécaniste, sous peine de se retrouver « aveugle, dans un univers fermé, accroché au néant » (c), sous le prétexte

fallacieux que l'Histoire est close et nous sommes « de réagir comme un monstre rongé par la sérénité » (d).

« *La seule chose qui ne change pas, c'est le changement.* »

Le Talmud

Ainsi, les principes de l'*administration industrielle* de FAYOL (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) et ceux de la *direction scientifique* de TAYLOR (standardisation, spécialisation) n'envisagent l'organisation du travail que comme un processus rationnel, technique, aisément décomposable et reproductible, par rapport à un environnement stable et certain.

Ils renforcent la résistance au changement, l'apathie, l'irresponsabilité, la dépendance. Ils invalident le traitement des données complexes, de même que la gestion des effets pervers du fonctionnement des hommes et des machines. Ils exacerbent la compétition, les comportements irrationnels et inadaptés. Ils entravent l'adaptabilité aux turbulences de l'environnement. En un mot, ils sont inquiétants dans la société de l'Incertitude.

Quant au modèle de *gestion bureaucratique*, il a pour fonction l'absorption de l'Incertitude, « dans le colossal de la loi, son corps de règles et l'échafaudage de ses dogmes » (e), dans sa « soft tyrannie » (f) et dans son « taylorisme parfumé » (g).

Cette tendance est d'autant plus présente que l'environnement culturel recherche, par anticipations diverses, à neutraliser tout ce qui pourrait générer de l'insécurité managériale (h).

Pour l'essentiel, la bureaucratie se caractérise par une division poussée du travail, la prégnance de la hiérarchie, la mise en évidence de règles abstraites, de normes et de procédures, la détermination stricte de réseaux de communication. La spécialisation, la standardisation, la formalisation des tâches ainsi que la centralisation de l'autorité et l'impersonnalisation des relations qui la soulignent, suscitent un ordre, lequel, tout en même temps, promeut le désordre au niveau du travail et de ses acteurs.

Au niveau du travail, la bureaucratie favorise des cercles vicieux (i), déclenche un écart (slack) important entre la performance réelle et la performance potentielle (j), provoque des « anarchies organisées » qu'illustre humoristiquement le « modèle de la poubelle » (k).

Au niveau de ses acteurs, elle substitue aux objectifs de l'organisation des objectifs de protection personnelle et individuelle qui n'atteignent jamais une sécurité suffisante (l). D'où, quelle que soit la taille du groupe et de l'organisation, prévalent l'isolement, le découragement, le fatalisme, le laxisme, le ritualisme.

« *L'instant où nous croyons avoir tout compris nous prête l'apparence d'un assassin.* »

E.M. CIORAN

A la lumière des *théories de la contingence* (m), les organisations ne peuvent plus être décodées simplement comme systèmes ouverts, ensembles de sous-systèmes interconnectés (n), en état permanent d'interaction et de dépendance réciproque.

L'approche contingente défend l'idée d'une organisation-organisme en échange continu avec son environnement. Elle affirme la nécessité d'harmoniser les stratégies, les structures, les techniques, les engagements, les besoins des

membres d'une organisation avec les exigences et les soubresauts de l'environnement (o).

Dans cette optique, LAWRENCE et LORSCH (p) démontrent que plus l'environnement est instable et imprévisible, plus l'organisation doit adopter un haut degré de différenciation interne et faire appel à des modes d'intégration se référant moins à la hiérarchie et aux règlements et davantage à la coordination de projets ainsi qu'à la gestion des conflits.

Le but premier de l'organisation apparaît, dès lors, comme sa survivance, assurée à partir des réponses, mutuellement acceptables, apportées aux exigences des sous-systèmes qui la composent. Prévalent la défense de l'analyse stratégique et celle de l'organisation de type organique ou matriciel afin de garantir les ressources d'innovation du système tout entier.

Conçues comme réponse aux dysfonctionnements de la bureaucratie, les *structures matricielles* sont celles dans lesquelles les travailleurs relèvent d'une autorité hiérarchique multiple, partagée selon deux axes ou plus (q). Le chef fonctionnel partage, de ce fait, son pouvoir (autorité de charisme et de négociation) avec les protagonistes des autres axes, lesquels agissent en tant que coordonnateurs (répartition de l'autorité d'expertise technique et administrative). Cela établit la distinction entre les structures matricielles du « task-force » (les ressources sont concentrées temporairement dans le projet) et les structures par projets (les ressources sont concentrées pour une longue période mais sous l'autorité du directeur de projet) (r). Trois conditions conjointes sont nécessaires pour que les structures matricielles soient adoptées : l'ampleur du projet, celle des informations à gérer, ainsi que la rareté des ressources (s).

Il n'empêche qu'un certain nombre d'éléments, apparemment contradictoires (t), peuvent contrarier la mise en œuvre des structures matricielles : le surcroît d'autonomie provenant d'un surcroît de contrôle ; le partage « flou » des responsabilités, lequel peut créer par réaction du surcontrôle (u) ; l'homogénéité de l'hétérogénéité, laquelle est à préserver du « groupthink » (v) ; « l'héroïsme invisible » du directeur de projet (w) ; la participation du groupe par rapport à un directeur de projet ou de fonction qui monopolise le pouvoir de décision.

Ces contradictions mettent en évidence l'idée d'une unité de fonctionnement, illusoire et rédhibitoire par rapport à une gestion réaliste s'appuyant sur la régulation des conflits. En outre, elles sont susceptibles de justifier, de promouvoir et de mettre subtilement en place un processus d'intégration normatif à base de leures et de stratagèmes culturels.

Ainsi donc, l'organisation complexe s'oppose à une vision de l'activité entrepreneuriale considérée comme la coordination rationnelle de procédures et de ressources humaines dont l'objectif serait d'atteindre des buts connus et communs, malgré leur diversité, leur ambiguïté et leur état conflictuel, et cela, grâce à la division du travail et la hiérarchie d'autorité (x).

Elle contredit aussi l'assimilation de la complexité au résultat de la croissance des entreprises (y) et à celui de la multiplicité des perspectives managériales.

Dans ce cas, l'Incertitude consisterait tout bonnement à ne pas avoir de certitude quant à l'effet d'une action managériale quelconque (z). Ou bien, elle traduirait le degré selon lequel les états futurs de l'environnement ne pourraient être prédits avec précision (aa). Ou bien encore, l'Incertitude serait ce qui déclencherait un processus d'influence (bb), afin d'arbitrer les différends entre groupes d'intérêts divers (cc) ; afin aussi d'acquérir ou de garder le pouvoir (dd), celui-ci étant considéré comme mécanisme d'ajustement de l'organisation à son environnement (ee). Le tout au détriment d'un modèle d'analyse politique (ff).

(a) [BERTEN A., Philosophie sociale](#), Louvain-la-Neuve, UCL, 1991.

- (b) [PETITOT J., \*Pas même un ange...\*](#) (le problème de l'émergence du descriptible hors de l'indescriptible), in *Temps et devenir. A partir de l'œuvre d'Ilya Prigogine*, Colloque de Cerisy, Genève, Patiño, 1988, 295-305.
- (c) [BATAILLE G., \*L'Archangélique et autres poèmes\*](#), Paris, Gallimard, 2008.
- (d) [CIORAN E.M., \*De l'inconvénient d'être né\*](#), Paris, Gallimard, 1973.
- (e) [LEGENDRE P., \*Jouir du pouvoir\*](#), Paris, Editions de Minuit, 1976.
- (f) [ORGOGOZO I., \*Les paradoxes de la communication\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- (g) [SERIEYX H., \*L'homme et l'entreprise : contradictions et synergies\*](#), Table Ronde n° 3, Actes du 2<sup>e</sup> Colloque International Stress, Santé et Management, Paris, Logos, 1992, 52-68.
- (h) [BOLLINGER D., HOFSTEDE G., \*Les différences culturelles dans le management\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1987.
- (i) [MARCH J.G., SIMON H. A., \*Les organisations\*](#), Paris, Dunod, 1979.
- (j) CYERT R.M., MARCH J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- (k) Les acteurs jettent dans des poubelles (opportunités de choix) leurs problèmes et leurs solutions. Selon l'interpénétration ou non des acteurs, des opportunités, des problèmes et des solutions, les problèmes ne font jamais l'objet de gestion et donc les solutions adoptées ne peuvent qu'engendrer des dysfonctionnements.  
([COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., \*A Garbage can Model of Organizational Choice, Administrative Science Quarterly\*](#), 1972, 17, 1-25.)
- (l) [MEIGNIEZ R., \*Pathologie sociale de l'entreprise\*](#), Paris, Gauthier-Villars, 1971.
- (m) Par souci de concision, nous ne distinguons pas celles qui procèdent par *analyses quantitatives*, où la variable dépendante est représentée par certaines des caractéristiques de la structure de l'organisation et où la variable indépendante peut être la technologie (a), l'environnement (b), la taille des entreprises (c). Ni celles qui procèdent essentiellement par *analyses qualitatives* (courant socio-technique) (d) et où l'organisation est comprise en tant que système en interaction avec son environnement (e). Ni enfin l'analyse stratégique qui introduit la dimension du pouvoir, les marges de liberté des acteurs, les zones d'incertitude (f).

Ces théories ont provoqué de nombreuses *typologies des organisations*. Par exemple, celle de MINTZBERG (g) qui distingue la bureaucratie mécaniste, la structure décomposée en divisions, la bureaucratie professionnelle, la structure simple et l'adhocratie. Quant à MILES et SNOW (h), ils catégorisent les organisations en fonction de la stratégie déployée, selon qu'elles réagissent, défendent, analysent ou prospectent. Par rapport à leur structure, ces mêmes organisations peuvent être classifiées en bureaucratiques, mécanistes, organiques, matricielles, fonctionnelles, réparties par rapport à diverses variables, comme la maîtrise acquise ou l'autorité exercée (i). Divers auteurs répertorient les organisations selon les archétypes et les configurations obtenues à partir de l'agencement des multiples variables prises en compte (j).

- (a) [WOODWARD J., \*Industrial Organization: Theory and Practice\*](#), London, Oxford University Press, 1965.
- (b) [NEGANDHI A.R., RHEIMAN B.C., \*A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of a Developing\*](#)



- [Country](#), *Academy of Management Journal*, 1972, 15, 137-146.
- (c) [BLAU P.M.](#), *A Formal Theory of Differentiation in Organizations*, *American Sociological Review*, 1970, 201-218.
- (d) [TRIST E.L.](#), [BAMFORTH K.W.](#), *Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting*, *Human Relations*, 1951, 46, 1, 3-38.
- (e) [LIU M.](#), *L'analyse socio-technique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.
- (f) [CROZIER M.](#), [FRIEDBERG E.](#), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- (g) [MINTZBERG H.](#), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- (h) [MILES R.E.](#), [SNOW C.C.](#), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- (i) [HALL E. T.](#), *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil, 2016.
- (j) [MILLER D.](#), [FRIESEN P.H.](#), *Organizations : a Quantum View*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
- (n) [KAST E.](#), [ROSENZWEIG J.E.](#), *Contingency Views of Organization and Management*, Chicago, Science Research Associates, 1973.
- (o) WOODWARD J., 1965, op. cit.
- (p) [LAWRENCE P.R.](#), [LORSCH J.W.](#), *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12, 1-47.
- (q) DENIS H., *Le fonctionnement de l'organisation matricielle dans la gestion de projets d'ingénierie*, Montréal, Ecole Polytechnique de Montréal, Rapport technique n° EPM-RT-85-11, 1985.
- (r) [DENIS H.](#), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*, Paris, Economica, 1990.
- (s) DAVIS S.M., LAWRENCE P. R., *Matrix*, Reading, Addison-Wesley, 1977.
- (t) DENIS H., 1990, op. cit.
- (u) [PETERS T.S.](#), *Beyond the Matrix Organization*, *Business Horizons*, 1979, Oct., 15-27.
- (v) Syndrome dont les symptômes se renforcent mutuellement. A savoir : l'illusion d'invulnérabilité, la rationalisation collective, l'illusion du bon droit, la perception caricaturale de l'opposition, la pression sur les déviants, l'autocensure, l'illusion de l'unanimité, l'apparition spontanée de « protecteurs » par rapport à l'information qui pourrait remettre en question les décisions du groupe.  
[\(JANIS I.L., \*Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes\*, Boston, Houghton, Mifflin, 1982.\)](#)
- (w) DENIS H., Les défis de l'organisation matricielle : le cas des firmes d'ingénierie, *L'Ingénieur*, 1983, 358, 23-27.
- (x) [TUSHMAN M.L.](#), *A Political Approach to Organizations : a Review and Rationale*, *Academy of Management Review*, 1977, 2 (2), 206-216.
- (y) BRIAND A., Pertinence de l'utilisation d'un modèle politique des organisations, in *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, 68-79.
- (z) AUCOIN L., La gestion des conflits organisationnels dans un centre hospitalier, in *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, 19-27.

- (aa) [PFEFFER J., SALANCIK G.R., \*The External Control of Organizations : a Resource Dependence Perspective\*, New York, Harper and Row, 1978.](#)
- (bb) BACHARACH S.B., AIKEN M., Structural and Process Constraints on Influence in Organizations : a Level Specific Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, 623-642.
- (cc) [BACHARACH S.B., LAWLER E.J., \*Power and Politics\*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1981.](#)
- (dd) [PFEFFER J., \*Power in Organizations\*, Marshfield, Pitman Publishing Inc., 1981.](#)
- (ee) [SALANCIK G.R., PFEFFER J., \*Who Gets Power and How They Hold on to it : a Strategic-Contingency Model of Power\*, \*Organizational Dynamics\*, 1977, 5 \(3\), 3-21.](#)
- (ff) [PORTER L.W., ALLEN R.W., ANGLE H.L., \*The Politics of Upward Influence\*, \*Organization Research in Organizational Behavior\*, JAI Press, Inc., 1981, 3, 109-149.](#)
- (50) [SERRES M., \*Hermès. La communication\*, Paris, Editions de Minuit, 1968.](#)  
 BROWN (a) a établi le rôle de la métaphore dans les théories sociales et MORGAN (b) dans les théories organisationnelles. Elle peut être considérée comme un indicateur de non-linéarité (c).  
 (a) [BROWN R.H., \*A Poetic for Sociology\*, New York, Cambridge University Press, 1977.](#)  
 (b) [MORGAN G., \*More on Metaphor : Why we Cannot Control Tropes in Administrative Science\*, \*Administrative Science Quarterly\*, 1983, 28, 601-607.](#)  
 (c) [MORIN E., \*L'identité humaine\*, Paris, Seuil, 2014.](#)
- (51) Cf. Bifurcation 3 in [\*Les labyrinthes éclatés ou les Dédalles de l'Incertain\*](#), op.cit.
- (52) « Car les mots sont porteurs, générateurs d'idées, opérateurs de charmes, opérateurs magiques ; non seulement ils transmettent ces idées et ces choses, mais eux-mêmes se métaphorisent, se métabolisent les uns dans les autres, selon une sorte d'évolution en spirale. C'est ainsi qu'ils sont passeurs d'idées. »  
[\(BAUDRILLARD J., \*Mots de passe\*, Paris, Pauvert, 2000.\)](#)
- (53) [MORGAN G., \*Images de l'organisation\*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999.](#)
- (54) [GUATTARI F., \*Chaosmose\*, Paris, Galilée, 1992.](#)
- (55) [JANKELEVITCH V., \*Quelque part dans l'inachevé\*, Paris, Gallimard, 1987.](#)
- (56) [LEVY-LEBLOND J.-M., \*La physique, une science sans complexe ?\*, in \*Les théories de la complexité. Autour de l'œuvre d'Henri Atlan\*, Paris, Seuil, 1991, 127-134.](#)
- (57) [LE MOIGNE J.-L., \*La théorie du système général\*, Paris, PUF, 1990.](#)
- (58) Les interactions qui maintiennent en vie l'organisme d'un chien sont de celles qu'il est impossible d'étudier in vivo. Pour les étudier efficacement, il faudrait tuer le chien.

- (59) [MORIN E., De la complexité : complexus](#), in *Les théories de la complexité. Autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, Paris, Seuil, 1991, 283-296.
- (60) BOUGNOUX D., Le complexe d'Edgar, in *Arguments pour une méthode. Autour d'Edgar Morin*, Colloque de Cerisy, Paris, Seuil, 1990, 25-32.
- (61) [ESCHER M.C., L'œuvre graphique](#), Berlin, Benedict Taschen, 1992.
- (62) [WITTGENSTEIN L., Philosophical Investigations](#), Oxford, Basil Blackwell, 1958.
- (63) [CASTORIADIS C., L'institution imaginaire de la société](#), Paris, Seuil, 1999.
- (64) [PRIGOGINE I., Préface](#), in O. Giarini et W. R. Stahel, *Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie de service*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 1990, VII-IX.
- (65) MORIN E., 1991, op. cit.
- (66) [NEUMANN J. von, Theory of Self-Reproducing Automata](#), Urbana, University of Illinois Press, 1966.
- (67) [MORIN E., Complexité et organisation](#), in M. Audet et J.-L. Maloin (Dir), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, 135-154.
- (68) [MESAROVIC M.D., Systems Theory and Biology](#), New York, Springer-Verlag, 1968.
- (69) [BATESON G., Vers une écologie de l'esprit](#), Paris, Seuil, 2008.
- (70) [ARGYRIS C., SCHON D.A., Organizational Learning : a Theory of Action Perspective](#), Reading, Addison-Wesley, 1995.
- (71) [HEDBERG B., How Organizations Learn and Unlearn](#), in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (Eds), *Handbook of Organizational Design*, New York, Oxford University Press, 1981, 10.
- (72) [GARFINKEL H., Studies in Ethnomethodology](#), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991.
- (73) [SCHON D.A., The Reflective Practitioner](#), New York, Basic Books, 1983.
- (74) MARCH J.G., SIMON H. A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979.
- (75) [KAPRA F., Tao de la physique](#), Paris, Sand, 1985.
- (76) BIOLLEY G., Le temps des alliances, *Notes de Conjoncture Sociale*, 1990, 349.
- (77) [LANDIER H., Vers l'entreprise intelligente](#), Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- (78) [LANDIER H., L'entreprise polycellulaire](#), Paris, EME, 1987.

- (79) Pour les variantes des entreprises-réseaux (à base hiérarchique, à centre de gravité concentré, à centres de gravité multiples ou encore sans centre), les distinctions entre entreprise-réseau naturelle et entreprise-réseau orientée, leurs composants (nœuds, connexions, structures, propriétés opératoires), se référer à l'ouvrage de F. BUTERA. ([BUTERA F., \*La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1991.)
- (80) [PAGELS H., \*Les rêves de la raison\*](#), Paris, InterEditions, 1990.
- (81) DONNADIEU G., L'entreprise neuronale, *Notes de Conjoncture Sociale*, 1990, 348.
- (82) [JARROSSON B., \*Invitation à une philosophie du management\*](#), Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- (83) [AUBERT N., De GAULEJAC V., \*Le coût de l'excellence\*](#), Paris, Seuil, 2007.
- (84) [NIZARD G., \*Les métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management\*](#), Paris, Economica, 1991.
- (85) [JAMOUS H., \*Contribution à une sociologie de la décision\*](#), in M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- (86) [SAINSAULIEU R., \*Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement\*](#), Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1995.
- (87) [NEUSCHWANDER C., \*L'acteur et le changement. Essai sur les réseaux\*](#), Paris, Seuil, 1991.

(88) Le texte sous b) pourrait laisser entendre que nous privilégions le réseau ou le maillage en matière de management efficace par rapport à la société de l'Incertitude. En aucune manière. En matière de gestion de l'Incertitude, notre conception est que seul un management autorisant une approche paradoxale des constituants de l'Incertitude permet d'évoluer au niveau des capacités et des comportements auto-éco-organisateurs.

A contrario, tout management qui propose des certitudes d'objectifs de fonctionnement et de résultats génère inmanquablement des vécus désadaptatifs et des conduites dysfonctionnelles au travail. De même, c'est ne pas tenir compte des sentiments d'Incertitude et de privation amenant à la moins-value du sentiment d'Incertitude. Ainsi, sur les terrains de nos interventions, il nous est arrivé de rencontrer déjà des réseaux démantelés de l'intérieur ou de l'extérieur, à l'insu de leur coordonnateur ou de leur responsable ; des luttes fratricides impitoyables entre coordonnateurs ou responsables de réseaux ; des coordonnateurs ou des responsables de réseaux sans réseau. Sans omettre les éternels syndromes dysfonctionnels que sont, par exemple, la démotivation, la fatigue névrotique, la violence organisationnelle, la sur (dés) implication, le sur (dés) investissement.

Certains n'hésitent pas, à propos du management de réseau, à évoquer aujourd'hui un chômage technique des cadres. Ou le licenciement d'un réseau entier dont les membres seraient évincés brutalement par un « commando d'intervention » (ou de balayage) momentané, chargé de « remettre de l'ordre » afin de garantir des certitudes de fonctionnement et de résultat. Dans ce cas, une trajectoire professionnelle se définirait par les projets menés à bien dans divers

réseaux et surtout le temps cumulé entre la participation aux projets de divers réseaux.

- (89) [ELGOZ C., \*Le bluff du futur\*](#), Paris, Calmann-Lévy, 1974.
- (90) En effet, dans la société de l'Incertain et par rapport à l'Incertain, la prévention ne peut que signifier l'institutionnalisation d'un processus ininterrompu d'ajustements, réajustables et sans cesse réajustés.
- (91) [LASZLO E., \*La cohérence du réel. Evolution, cœur du savoir\*](#), Paris, Dunod, 1993.
- (92) Cette perspective est conforme à la *théorie de l'individuation* de SIMONDON. Un système ne possède pas une unité d'identité qui serait sa stabilité. En effet, l'état d'équilibre stable témoigne du plus bas niveau d'énergie potentielle du système. Il en exclut le devenir et se rapproche de son état de mort.  
Par contre, il opère une propagation de son activité structurante (la transduction), selon des vecteurs multiples, chaque région de structure constituée servant de référence à la région suivante. C'est la permanence de la métastabilité du système, actualisation de son énergie potentielle et expression de la tension irréversible de son devenir à partir d'un point d'équilibre (germe structural).  
La prégnance du système devient sa capacité de structurer et d'ordonner des domaines de plus en plus complexes et hétérogènes. Dès lors, les séquences de désadaptation dévoilent les moments où le système est en quête de structure nouvelle.  
(SIMONDON G., *L'individuation psychique et collective*, Paris, Aubier, 2007.)
- (93) [SHANNON B., ATLAN H., \*Von Foerster's Theorem on Connectedness and Organization : Semantic Applications\*](#), *New Ideas in Psychology*, 1990, 8, 1, 81-90.
- (94) [ATLAN H., DUPUY J.-P., KOPPEL M., \*Individual Alienation and Systems Intelligence\*](#), in J.-L. Ross (Ed.), *Economics and Artificial Intelligence*, London, Pergamon Press, 1987.
- (95) [ATLAN H., \*Tout non peut-être\*](#), Paris, Seuil, 1991.
- (96) [ATLAN H., \*Self-Creation of Meaning\*](#), *Physica Scripta*, 1987, 36, 563-576.
- (97) [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.
- (98) La prévision et le déterminisme sont des phénomènes différents. Chaque système spécifié par sa structure est déterminable, car ce qui lui arrive dépend de la façon dont il est fait. Par contre, pour établir une prévision, il faut posséder une description complète de la structure afin de pouvoir faire une estimation d'un changement d'état du système considéré.  
Dans le cas de la cellule, c'est particulièrement flagrant. Il faut l'analyser, donc la détruire. Dès lors, plus aucun changement d'état n'est prévisible.  
Dans le cas de l'individu, puisque chacun est signifiant, il est imprévisible quoique déterminable. De même, dire à quelqu'un comment il est fait et prévoir ce qui devrait arriver afin qu'il devienne différent suffirait à engendrer une modification de la structure, laquelle rendrait inutilisables les calculs prévus.

- (MATURANA H., La biologie du changement (3<sup>e</sup> partie), in Derniers développements en thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1990, n° 11, 135-155.)
- (99) [PASSET R.](#), La crise économique dans le courant de l'évolution, in Du cosmos à l'homme. Comprendre la complexité, *Cahiers de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour*, Paris, L'Harmattan, 1991, 49-75.
- (100) [ADIZES I.](#), *Les cycles de vie de l'entreprise. Diagnostic et thérapie*, Paris, Editions d'Organisation, 1991.
- (101) [MORGAN G., RAMIREZ R.](#), *Action Learning : a Holographic Metaphor for Building Social Change*, *Human Relations*, 1984, 37, 1-28.
- (102) [MORGAN G.](#), *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1999.
- (103) [EMERY F.E.](#), *Systems Thinking*, Harmondsworth, Penguin, 1969.
- (104) [WEIL D. R.](#), *Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile*, *Sociologie du Travail*, 1976, 1, janvier-mars, 15-35.
- (105) [ASHBY W.R.](#), *An Introduction to Cybernetics*, London, Chapman and Hall, 1960.
- (106) [HERBST P.G.](#), *Socio-Technical Design*, London, Tavistock, 1974.
- (107) [BATESON G.](#), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 2008.
- (108) [ARGYRIS C.](#), *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, 363-377.
- (109) Lorsque nous parlons de culture d'entreprise — à ne pas confondre avec les processus de culture et d'acculturation présents dans tout groupe — il s'agit d'entendre les modes d'aménagement de celle-ci qui complexifient toute entité au travail.  
 Sont ainsi en interdépendance et en coaction : la culture officielle imposée ; les contre-cultures (résultats de l'expression des contre-pouvoirs formels et informels) ; les sous-cultures (résultats du décodage de la réalité multiforme ainsi que de l'intériorisation des valeurs, selon le degré de qualification, le statut, la fonction, le niveau éducationnel, les origines, l'âge, le sexe, l'ancienneté, la trajectoire professionnelle, l'implantation technique et géographique...) ; les postcultures (ensembles des contrecoups, engrammés sous forme de traces mnésiques laissées par les précédents éléments culturels de l'organisation considérée, ainsi que par les éléments culturels relatifs à toute autre organisation et à tout événement antérieurs, en relation avec l'organisation considérée) ; la culture résiduelle (ensemble des éléments apparemment inclassables dans les composants énoncés ci-dessus). Et cela, contrairement à SCHEIN (a) qui prétend spécieusement pouvoir distinguer les manifestations de la culture et son « essence ».  
 De semblables propos sont à tenir à propos des images d'entreprise (b).  
 (a) [SCHEIN E.H.](#), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

- (b) DEFRENNE J., *Psychologie des relations commerciales*, Louvain-la-Neuve, Cercle de Psychologie de l'UCL, Ciaco, 1992.
- (110) Expression de la malédiction de LAMPEDUSA dans « Le guépard ».
- (111) [BENASAYAG M., CHARLTON E., \*Cette douce certitude du pire. Pour une théorie critique de l'engagement\*](#), Paris, La Découverte/Essais, 1991.
- (112) [DUPUY J.-P., \*Ordres et désordres\*](#), Paris, Seuil, 1990.
- (113) [LADRIERE J., \*Le devenir de la rationalité\*](#), *La Revue Nouvelle*, 1986, 42, 10, 229-247.
- (114) [JACQUARD A.](#), La biologie et notre regard sur l'homme, *La Revue Nouvelle*, 1986, 42, 10, 248-262.
- (115) [METRAUX J.-C., \*Le deuil au carrefour des déterminants de l'autonomie\*](#), in M. Elkaïm et coll. (Dir), *Lectures systémiques des organisations, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1991, n° 14, 165-183.
- (116) [ARGYRIS C., \*Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness\*](#), *Homewood*, The Dorsey Press, 1962.
- (117) [MERTENS C., \*L'intervention sur les organisations\*](#), Louvain, CEPMS de l'UCL, Cahier n° 7, 1965.
- (118) ROSENBAUM M.E., Differential Self-Perceptions of Management Personnel and Line Workers, *Journal of Applied Psychology*, 1958, 42, 105-109.
- (119) MERTENS C., Identification, modèles culturels et changement, *L'Evolution Psychiatrique*, 1971, 1, 129-177.
- (120) [MERTENS C., \*La formation à la direction des entreprises\*](#), Paris-Bruxelles, Nauwelaerts, 1961.
- (121) GIBB J., *Group Growth Criteria*, Washington, National Training Laboratories, 1956.
- (122) MERTENS C., Institutions régressives et maturité individuelle. De la psychanalyse à la gestion, in *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal, Editions Québec/Amérique, 1985, 141-153.
- (123) [MINTZBERG H., \*Les organisations ont-elles besoin de stratégies ?\*](#), *Gestion*, 1987, 12, 4, 5-9.
- (124) DESJARDINS M., Le planning stratégique et structurel dans les PME, in P. Laurin (Ed.), *Le management, texte et cas*, Montréal, McGraw-Hill, 1973, 141-161.
- (125) [MINTZBERG H., \*Planning on the Left Side and Managing on the Right\*](#), *Harvard Business Review*, 1976, 24, 2, 49-59.

- (126) CHANLAT A., *Gestion et culture d'entreprise*, Montréal, Editions Québec/Amérique, 1984.
- (127) [LUSSATO B., MESSADIE G., \*Bouillon de culture\*](#), Paris, Laffont, 1986.
- (128) [AKTOUF O., \*Le management entre tradition et renouvellement\*](#), Québec, Gaëtan Morin, 1989.
- (129) MOORE D.G., *Managerial Strategies and Organization Dynamics in Sears Retailing*, Ph.D. Thesis, Chicago, University of Chicago, 1954.
- (130) JONSSON S.A., LUNDIN R.A., Myths and Wishful Thinking as Management Tools, in P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (Eds), *Perspective Models of Organization*, North Holland Publishing Co., 1977.
- (131) [RHENMAN E., \*Organization Theory for Long-Range Planning\*](#), New York, John Wiley, 1973.
- (132) [RUMELT R.P., \*Evaluation of Strategy : Theory and Models\*](#), in D.E. Schendel, W.C. Hofer (Eds), *Strategic Management : a New View of Business Policy and Planning*, New York, Little Brown, 1979, 196-212.
- (133) [YAVITZ B., NEWMAN W.H., \*Strategy in Action : the Execution, Politics, and Payoff of Business Planning\*](#), New York, The Free Press, 1984.
- (134) [TEECE D.J., \*Economic Analysis and Strategic Management\*](#), *California Management Review*, 1984, XXVI, 3, 87-110.
- (135) [MINTZBERG H., \*Le pouvoir dans les organisations\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 2003.
- (136) [MORIN E.](#), De la complexité : complexus, in *Les théories de la complexité. Autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, Paris, Seuil, 1991, 283-296.
- (137) [MORIN E., \*Complexité et organisation\*](#), in M. Audet et J.-L. Maloin (Dir), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, 135-154.
- (138) [MINTZBERG H., \*Les organisations ont-elles besoin de stratégies?\*](#), *Gestion*, 1987, 12, 4, 5-9.
- (139) [MORIN E.](#), La complexité, grille de lecture des organisations, *Management France*, janv.-fév. 1986, 6-8.
- (140) [BATAILLE G., \*Œuvres complètes\*](#), t. IX, Paris, Gallimard, 1988.  
« Les hommes de la Vézère figurèrent les animaux qu'ils chassaient dans l'espoir qu'en les faisant apparaître sur la paroi, ils les amèneraient à paraître devant leurs armes : disposer d'une apparence, c'était déjà les faire tomber dans leur pouvoir ».
- (141) [BAREL Y., \*Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social\*](#), Grenoble, Presses Universitaires, 1979.



- (142) [BAREL Y., \*Le paradoxe, dix ans après\*](#), in Y. Barel, *Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social*, Grenoble, Presses Universitaires, 1989, 277-329.
- (143) [WRIGHT G. von, \*Explanation and Understanding\*](#), London, Routledge and Kegan Paul, 1971.
- (144) [CARR D., \*Time, Narrative and History\*](#), Bloomington, Indiana University Press, 1986.
- (145) « *En tant qu'animal vertical, l'homme devrait prendre l'habitude de regarder devant soi, non seulement dans l'espace mais encore dans le temps.* »

E.M. CIORAN

Le texte qui précède cette note ainsi que les pages qui la suivent répondent, d'une part, à certains auteurs qui récusent l'irréversibilité en tant que l'un des constituants de toute trajectoire d'évolution des systèmes vivants éloignés de l'équilibre. D'autre part, à certains auteurs aussi qui ne conçoivent pas que l'irréversibilité soit une opportunité et une ressource de gestion de l'Incertitude, au sens où nous l'entendons dans toute cette Bifurcation.

Par exemple, VAN PARIJS (a) défend l'idée que le champ de l'irréversibilité — tout comme d'ailleurs celui de l'inéluctabilité — s'explique : soit par le fait qu'une causalité physique non gérée par l'homme prend le relais d'une causalité proprement humaine (entre autres, dans le cas de la destruction d'un site naturel) ; soit aussi par le fait que la plupart ne désirent pas revenir au point de départ d'une évolution ou que la plupart désirent l'amplification d'une évolution ; soit encore lorsqu'une évolution est peu désirée mais s'accompagne d'une perception d'impossible modification de cette évolution, s'ouvrant ainsi à la tragédie (b) ; soit également parce que, par surdétermination, certains ne désirent pas éviter telle évolution, ressentant en même temps qu'au cas où ils désireraient l'éviter, ils en seraient incapables.

Pour CHAUMONT (c), l'inéluctabilité, ainsi que l'irréversibilité, font référence au révolu car elles ne se conçoivent qu'à partir d'un point extérieur au système envisagé. Sinon, ce serait se vivre dépossédé de toute liberté.

Quant à BERTEN (d), il entrevoit l'existence de seuils, possibles à déterminer, à partir desquels les trajectoires deviendraient irréversibles. En n'oubliant pas la destruction plausible du système, par suite de phénomènes aléatoires externes au système.

Cette perspective rejoint d'ailleurs celle analysée par HABERMAS (e), selon laquelle une répression brutale ainsi que toute autre intervention de forces externes au système opéreraient une régression de la trajectoire irréversible de celui-ci.

- (a) [VAN PARIJS P.](#), Inéluctable liberté, in *Les limites de l'inéluctable*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991, 126-152.
- (b) [LEPAGE H.](#), *Pourquoi la propriété ?*, Paris, Hachette, 1985.
- (c) [CHAUMONT J.-M.](#), Inéluctable, compréhension et réconciliation, in *Les limites de l'inéluctable*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991, 154-180.
- (d) BERTEN A., Autoréférence et irréversibilité, in *Les limites de l'inéluctable*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991, 182-203.
- (e) [HABERMAS J.](#), *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*, Paris, Cerf, 1986.

- (146) [NAGEL E., NEWMAN J.R., GIRARD J.-Y., \*Le théorème de Gödel\*](#), Paris, Seuil, 1997.
- (147) [FOERSTER H. von, \*Ethique et cybernétique de second ordre\*](#), in Y. Rey et B. Prieur (Dir), *Systèmes, éthique, perspectives en thérapie familiale*, Paris, ESF, 1991, 41-54.
- (148) [FOERSTER H. von, La construction d'une réalité](#), in P. Watzlawick (Dir), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988, 45-69.
- (149) [MORGAN G., \*Images de l'organisation\*](#), Québec, Presses de l'Université Laval, 1999.
- (150) [VAILL P.B., \*Process Wisdom for a New Age, ReVision\*](#), 1984, 7, 39-49.
- (151) [PETERS T.S., WATERMAN R.H., \*In Search of Excellence\*](#), New York, Harper and Row, 1982.
- (152) [OUCHI W.G., \*Un nouvel esprit d'entreprise\*](#), Paris, InterEditions, 1985.
- (153) [NAISBITT J., ABURDENE P., \*Coup d'État dans l'entreprise\*](#), Paris, InterEditions, 1986.
- (154) [SEURAT S., \*La coévolution\*](#), Paris, Rivages/Les Echos, 1987.
- (155) [O'TOOLE J., \*Le management d'avant-garde\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- (156) [PETERS T.S., \*Le chaos management\*](#), Paris, InterEditions, 1998.
- (157) [NIZARD G., \*Les métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management\*](#), Paris, Economica, 1991.
- (158) [WATZLAWICK P., \*L'invention de la réalité : contributions au constructivisme\*](#), Paris, Seuil, 1996.
- (159) [GREEN R. -J., La résolution des impasses thérapeutiques : méthode pratique basée sur la seconde cybernétique](#), in Derniers développements en thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1990, n° 11, 57-70.
- (160) Même si HOFSTADTER rétorque à cela que « la science s'intéresse aux classes d'événements et non pas aux cas d'espèce » et qu'elle « tire son pouvoir explicatif des abstractions sous-jacentes à un nombre potentiellement infini de phénomènes concrets », l'on peut rappeler que jouent, dans le chef de l'observateur, sa focalisation sur le(s) champ(s) qu'il investigate ainsi que les perturbations subreptices, successives et accumulées, de nature psychologique ou physique, qu'il provoque directement ou indirectement, et qui modifient l'allure générale de l'observation — laquelle n'est jamais infinie — d'une classe d'événements...  
([HOFSTADTER D., \*Ma thémagie\*](#), Paris, InterEditions, 1997.)

De plus, ces variables se cumulent avec d'autres paramètres, comme l'extrapolation du principe d'incertitude de HEISENBERG (afin de connaître, avec

précision, la position d'une particule, il est nécessaire d'abandonner l'idée d'appréhender la quantité de mouvement et, pour connaître la quantité de mouvement, il est nécessaire d'abandonner l'idée d'en connaître la position) à d'autres territoires de la connaissance que la mécanique quantique. Comme aussi le poids de la dialogique de l'ordre et du désordre dans les expérimentations. Comme encore le rôle des fractales et des attracteurs dans le développement d'un phénomène...

- (161) CAILLE P., Etre objectif, c'est savoir qu'on ne l'est pas. L'intersubjectivité comme méthodologie de recherche en nouvelle systémique, in Derniers développements en thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1990, n° 11, 111-121.
- (162) WATZLAWICK P., Pensée systémique et approche des systèmes humains, in M. Elkaim et C. Sluzki (Dir), Auto-référence et thérapie familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1988, n° 9, 49-51.
- (163) [PELLETIER D.](#), *L'arc-en-soi*, Paris, Laffont, 1981.
- (164) [WITKIN H.A.](#), *Psychological Differentiation*, New York, John Wiley and Sons, 1974.
- (165) La stratégie de l'adhésion partenariale ne peut être assimilée aux lois Auroux (1982, 1986), relatives à l'expression des salariés en Rance. Rappelons-en les idées générales. Face au triple défi de la formation, de la gestion du changement, de la gestion des ressources humaines (a), est élaboré, pour toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, un modèle managérial, essayant de tenir compte du changement social, culturel, technique et même institutionnel (b). Ce modèle est orienté vers la négociation des modalités d'un plan social, dans le but que le travailleur trouve, dans le travail, davantage de convivialité, de possibilités d'initiative, d'épanouissement personnel et de satisfactions effectives (c). Les modalités d'exercice du droit d'expression sont à définir entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives ou le comité d'entreprise ou les délégués du personnel, selon le nombre de salariés. Dès lors, les salariés, quel que soit le type de contrat qui les lie à l'entreprise, ont à s'exprimer sur le contenu et l'organisation de leur travail ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre de procédures destinées à améliorer les conditions de travail. Sont concernés, par exemple, les équipements, les horaires, les contraintes de l'environnement, la répartition et la charge des tâches, les cadences, les horaires, la prévention des accidents, etc. En janvier 1986, des modifications et des précisions sont apportées à la loi de 1982. Parmi elles, l'extension du droit d'expression aux domaines de l'organisation de l'activité et de la qualité de la production ; son application aux cadres ayant des responsabilités hiérarchiques ; la distinction entre entreprises soumises à négociation et celles assujetties à consultation, compte tenu du nombre de salariés occupés. Il n'empêche que les procédures prescrites n'obligent pas à conclure des accords. Cette perspective ne sert guère la cause d'une nouvelle culture d'entreprise, comme le voudrait [MOTHE-GAUTRAT](#) (d).  
Relevons deux différences essentielles avec l'adhésion partenariale. Premièrement, l'adhésion partenariale, en regard du sentiment d'Incertitude, se prétend la réponse décisive à la moins-value du sentiment d'Incertitude au travail. C'est pourquoi il apparaît obligatoire que tous les champs, susceptibles de divergences et d'antagonismes, soient identifiés et gérés par les divers acteurs. Cela fait partie aussi de la plus-value du management. Limiter l'expression à

certaines domaines, relevant en ordre principal de l'organisation, consiste à découper la réalité professionnelle et les vécus qui l'accompagnent. C'est, par là, réaffirmer le sentiment de privation de ressources adaptatives au travail, courir le risque d'amplifier les scénarios perturbateurs qu'il implique, n'apporter aucune réponse pertinente à la perturbation du sentiment d'identité et à la diminution de l'estime de soi au travail, ne fournir aucun remède aux vécus désadaptatifs et aux conduites dysfonctionnelles au travail.

Secondement, le sentiment d'Incertitude au travail n'a que faire des réunions ou des « négociations » où l'obligation d'aboutir n'est pas inscrite dans un protocole d'engagement réciproque. L'absence d'un tel protocole réintroduit le sentiment de privation au travail et les scénarios dysfonctionnels qu'il développe. L'adhésion partenariale, au contraire, se définit comme processus d'ajustement permanent donc de prise récurrente de décision - face aux bifurcations et aux turbulences de l'évolution. C'est là sa ressource de certitude par rapport à la société de l'Incertitude.

- (a) [WEBER H., \*Le parti des patrons : le CNPF \(1946-1986\). L'épreuve des faits\*, Paris, Seuil, 1986.](#)
  - (b) [LANDIER H., \*L'entreprise face au changement\*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1987.](#)
  - (c) [VIALLET E., L'expression des salariés, miroir du management de l'entreprise, \*Education Permanente\*, 1984, 76, 71-80.](#)
  - (d) [MOTHE-GAUTRAT D., \*Pour une nouvelle culture d'entreprise\*, Paris, La Découverte, 1986.](#)
- (166) [FERENCZI T., \*Défense du consensus\*, Paris, Flammarion, 1989.](#)
- (167) [BAREL Y., \*Le paradoxe et le système\*, Grenoble, Presses Universitaires, 1989.](#)
- (168) [DEFRENNE J., DELVAUX C., \*Le management de l'Incertitude. L'adhésion partenariale\*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.](#)
- (169) [TAP P., \*La société Pygmalion ?\*, Paris, Dunod, 1992.](#)
- (170) L'*assertivité personnelle* au travail est l'expression de soi, dans des attitudes et des conduites qui ne relèvent ni de la fuite, ni de l'agressivité, ni de la manipulation. Elle n'est donc possible que dans l'identité personnelle, grâce au sentiment de soi, de pouvoir être soi et grâce à l'estime que l'individu a pour soi. Pour être optimale, elle implique la reconnaissance de soi par les autres. ([CHALVIN D., \*L'affirmation de soi\*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 2019.](#))
- (171) L'*assertivité groupale*, quant à elle, est l'expression du groupe dans des attitudes et des conduites qui ne soient pas fuite, destruction ou manipulation des individus qui le composent. Elle n'est possible que dans l'identité groupale, voulue, déterminée, organisée et exprimée par le groupe.
- (172) Nous nous démarquons par rapport à la vision de BOLLE de BAL. Celui-ci présente le concept de « reliance » dans son interprétation du management japonais. Selon lui, la gestion culturelle japonaise s'appuie sur le fondement culturel de « l'amae », traduit indifféremment par dépendance, indulgence, ou encore sécurité. En intégrant l'amae dans le fonctionnement organisationnel, elle permet aux travailleurs d'être constamment reliés les uns aux autres grâce à la participation, la concertation, le consensus, l'insertion dans des groupes actifs et productifs.

([BOLLE de BAL M.](#), Fondements culturels de l'efficacité japonaise, *Revue française de Gestion*, 1988, 67, 103-107.)

- (173) MICHAUD G., Inaugurales, in G. Michaud, *Identités collectives et relations interculturelles*, Paris, Editions Complexe, 1978, 9-10.
- (174) Selon ENRIQUEZ, est créateur d'histoire tout individu qui essaie de provoquer une certaine interrogation et de faire surgir des idées et des comportements non prévus et non stéréotypés. La difficulté est d'être créateur d'histoire sans pour autant s'exclure et être exclu du champ de détermination sociale dans lequel se trouveraient, au contraire, inclus les autres.  
([ENRIQUEZ E.](#), Femmes et enfants : destructeurs ou fondateurs de l'ordre social, in *Ordre et désordre*, XXIX<sup>e</sup> session des Rencontres.)
- (175) Cette perspective est différente des « boucles doubles » d'ARGYRIS (a). L'apprentissage à double boucle consiste à s'enquérir du bien-fondé des éléments émetteurs capables d'entraîner un feed-back (ou boucle simple), comme le suggère DRUCKER (b) à propos de chaque produit, procédé, technologie, service ou marché. La double boucle, en fait, vise à rechercher des arguments de certitude en amont d'un processus. Au contraire, la structure que nous préconisons signifie, d'une part, la reconnaissance de l'Incertitude, immanquablement présente, en amont, en cours, en aval de tout processus et, d'autre part, la gestion des turbulences susceptibles de se produire à partir de n'importe quel point de bifurcation du processus. C'est ainsi que de nouvelles stabilités, précaires, peuvent survenir.
- (a) [ARGYRIS C.](#), *How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational change*, in P.S. Goodman and Associates, *Change in organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982, 47-86.
- (b) [DRUCKER P.](#), *Façonner l'avenir*, Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- (176) DEFRENNE J., *Techniques de gestion du potentiel humain*, Bruxelles, Ihec, 1990.
- (177) On pourrait faire, dans une parenthèse artistique, un parallélisme avec VASARELY. Il introduit dans l'ordre savamment agencé de ses compositions structurées de formes géométriques, des ruptures par des modifications de l'ordonnement dominant. La coexistence provoquée, travaillée, recherchée, au sein d'une même structure, de l'ordre et du désordre, rompt la stabilité de cet ordonnancement et induit la dynamique du mouvement. Ce faisant, VASARELY a créé la reproduction graphique d'un ordre créateur de dynamisme et d'ouverture par l'incorporation du désordre, à partir de points de bifurcation.
- (178) Cette structure constante d'ajustement permanent ne concerne pas seulement l'entreprise. Nous la considérons comme généralisable au couple, à la famille, à toute institution privée ou publique, ainsi qu'à tout mouvement associatif national ou international, quelle que soit la portée de ses actions. Des écrits ultérieurs auront à préciser les modalités d'application garantissant le management efficace de l'Incertitude dans ces différents champs d'application.
- (179) Evoquons à nouveau un exemple récent de tentative de neutraliser l'Incertitude : l'organisation modulaire, telle qu'elle est décrite par DENIS (a). Celle-ci présente, selon cet auteur, trois caractéristiques. La première caractéristique est de relever d'un design semblable à celui des groupes semi-autonomes, autour d'un produit ou d'un projet ou encore d'un groupe de produits ou de projets, lesquels peuvent

être modifiés en fonction des turbulences de l'environnement. Le centre de décision du module, autonome et responsable, s'apparente aux polyarchies de BOURRICAUD (b). La deuxième caractéristique est une culture démocratique et participative, dans laquelle « chaque travailleur est un manager » (c), et qui supprime la frontière entre penseur et exécutant, sous la coordination d'un chef à l'autorité médiatrice ou sous la direction collégiale du groupe. La troisième caractéristique est l'appui d'une technologie sophistiquée.

La structure modulaire offre deux types modulaires. Le type 1 qui est auto-organisateur dans la mesure où une tâche est menée à bien complètement, en y incluant les problèmes quotidiens liés aux incertitudes de l'environnement. Le type 2 se révèle nécessaire en cas de dysfonctionnement technique ou humain. Dans ce cas, les membres du module sont responsables du fonctionnement quotidien et seulement de celui-ci, tandis qu'une équipe volante prend en charge les incertitudes concernant la production (d) dans le but d'en circonscrire les effets, réinstallant de ce fait la dichotomie entre penseurs et exécutants.

Selon nous, la structure modulaire, ainsi conçue, prétend faussement répondre à l'Incertain. Dans le concret, elle s'intéresse bien plutôt aux risques relatifs à l'irruption de l'imprévu au niveau de l'extrait (qualité, diversité) et au niveau de la transformation des intrants (production). Nous avons montré, ci-devant, que le travail sur les facteurs de risques ne peut être en rien assimilé à la gestion de l'Incertain. A cela s'ajoute que, dans la perspective modulaire, le but est de contrôler l'Incertain, d'en réprimer les conséquences, et non de s'en servir comme ressource managériale. Enfin, dans le type modulaire 2, l'effet pervers de gestion, générateur d'Incertain lui-même, est que l'équipe volante d'intervention peut acquérir, de par ses modalités de fonctionnement propres, un superpouvoir ou un contre-pouvoir, lesquels auront inmanquablement un contrecoup désintégrateur sur la culture, voulue démocratique, de ce type de structure. D'ailleurs, l'auteur lui-même évoque les thématiques du commando et de la Résistance à propos de l'intervention.

- (a) DENIS H., *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*, Paris, Economica, 1990.
  - (b) [BOURRICAUD F., \*L'individualisme institutionnel: essai sur la sociologie de T. Parsons\*, Paris, PUF, 1977.](#)
  - (c) [SCOTT MYERS M., \*Every Employee a Manager\*](#), New York, McGraw-Hill, 1981.
  - (d) ARGUREN S., BREDBACKA C., HANSSON R., IHREGEN K., KARLSSON K.G., *Volvo-Kolmar Revisited: Ten Years of Experience*, Stockholm, Efficiency and Participation Development Council SAF, LO, PTK, 1984.
- (180) [DUNCAN W. J., \*Les grandes idées du management. Des classiques aux modernes\*](#), Paris, Afnor Gestion, 1990.
  - (181) [GINTER P.M., RUCKS A.C., DUNCAN W.J., \*Planner's Perceptions of the Strategic Management Process\*](#), *Journal of Management Studies*, 1985, 22, 581-596.
  - (182) [SIMON H.A., \*Administrative Behavior\*](#), New York, Free Press, 1976.
  - (183) [SIMON H.A., \*Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion\*](#), *Academy of Management Executive*, 1987, 1, 57-64.
  - (184) [LINDBLÖM C.E., \*Still Muddling. Not Yet Through\*](#), *Public Administration Review*, 1979, 39, 517-526.

- (185) [QUINN J.B., Strategic Change : Logical Incrementalism](#), *Sloan Management Review*, 1978, 20, 1, 7-22.
- (186) [MARCH J.G., SIMON H. A., Les organisations](#), Paris, Dunod, 1979.
- (187) [QUINN J.B., Strategies for Change : Logical Incrementalism](#), Homewood, Irwin, 1980.
- (188) [LOCKE E.A., LATHAM G.P., Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations](#), Chicago, Science Research Associates, 1984.
- (189) [PERROW C., Normal Accidents : Living with High Risk Technology](#), New York, Princeton University Press, 1999.
- (190) [DROR Y., Muddling Through : Science or Inertia ?](#), *Public Administration Review*, 1964, 24, 16-25.
- (191) [BOYNTON A.C., ZMUD R.W., An Assessment of Critical Success Factors](#), *Sloan Management Review*, 1984, 25, 17-27.
- (192) [ADAMS B., The Limitations of Muddling Through : Does Anyone in Washington Really Think Anymore?](#), *Public Administration Review*, 1979, 39, 545-552.
- (193) [SIMON H.A., The New Science of Management Decision](#), New York, Harper and Row, 1960.
- (194) [ORNSTEIN R., The Psychology of Consciousness](#), San Francisco, Freeman, 1975.
- (195) [MINTZBERG H., Le management. Voyage au centre des organisations](#), Paris, Editions d'Organisation, 2004.
- (196) Selon le modèle de DUBOIS (a) et de DUBOIS et GODART (b), l'hémisphère gauche présente sept propriétés : les symboles analytiques abstraits, les connexions logiques potentielles, les connexions séquentielles réelles, le moteur d'exploitation temporel, l'apprentissage par vérification, la traduction et l'explication rationnelle dirigée, les interactions objectives avec l'environnement. Il est le siège de la conscience psychologique objective, laquelle se répartit en conscience (de ses actes) et en métaconscience (conscience de la conscience). L'hémisphère droit présente également sept propriétés : les symboles globaux concrets, les connexions analogiques potentielles, les connexions parallèles réelles, le moteur d'exploitation spatiale, l'apprentissage par imagination, la traduction et la compréhension intuitive et libre, les interactions subjectives avec l'environnement. Il est le siège de la conscience psychologique subjective, laquelle se répartit en autoconscience (conscience de se sentir soi-même) et en méta-auto-conscience (autoconscience d'être autoconscient).
- (a) DUBOIS D., A Conceptual Framework to Design a Generative Self-Learning System with Capabilities of Doing Cognitive Activity, in F. Heylighen, F. Demeyere (Eds), *Proceedings of the Symposium « Self-Steering and Cognition in Complex Systems »*, Brussels, May 1987, London, Gordon and Breach Science Publishers, 1987.



- (b) DUBOIS D., GODART J., Un modèle génératif de construction de systèmes d'intelligence artificielle par auto-apprentissage, in R. Caluwe (Ed.), *Actes du 5<sup>e</sup> Congrès de la Fédération des Associations Informatiques de Belgique*, 1987, 39-53.
- (197) COHEN J., LANCASTER L., *The Hemispheric Basis of Spatio-Temporal Judgements*, Medikon, 5 December 1976.
- (198) [MORIN E., \*La méthode, 3\) La connaissance de la connaissance\*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (199) [MINTZBERG H., \*The Structuring of Organizations\*](#), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- (200) DESROSIERS M., Définition et analyse des [processus de décision](#) dans les entreprises, in C. Benabou, H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Québec, Gaëtan Morin, 1986, 393-424.
- (201) Le « groupthink » est le phénomène qui survient lorsqu'un groupe de décideurs parvient absolument à un consensus sur une question, au détriment de la confrontation et du discernement.  
([JANIS I.L., \*Victims of Groupthink\*](#), Boston, Houghton Mifflin Co., 1982.)
- (202) [JANIS I.L., MANN L., \*Decision Making\*](#), New York, The Free Press, 1977.
- (203) [PETTIGREW A.M., \*Strategy Formulation as a Political Process\*](#), *International Studies of Management and Organization*, 1977, VII, 2, 78-87.
- (204) [CIALDINI R.B., \*Influence\*](#), Paris, Albin Michel, 1987.
- (205) [WILLIAMSON O.E., \*Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications\*](#), New York, Free Press, 1975.
- (206) [JAKOBIAK F., \*Maitriser l'information critique\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1988.
- (207) [CALORI R., ATAMER T., LAURENT P., \*Dynamique des marchés et veille stratégique\*](#), *Revue d'Economie Industrielle*, 1988, 46.
- (208) FULD L.M., *Monitoring the Competition*, New York, John Wiley and Sons, 1988.
- (209) Privilégiant la « veille sur écran » et la « veille sur papier » (newsclipping), le « monitoring » va au-delà du recueil, systématique et typologique, des données concernant les paramètres de l'environnement et de ses acteurs. Il veut, en outre, motiver le personnel et déclencher, au sein de celui-ci, le développement d'un réflexe de communication et de vigilance. A contrario, le « benchmarking » ne s'intéresse, lui, qu'à la concurrence.  
Dans la pratique, les écueils majeurs du « monitoring » sont la difficulté pour le personnel de déterminer ce qu'est une information utile pour lui et la résistance de ce même personnel à « perdre du temps » en vue de recueillir et de discriminer l'information.  
(Stanford Research Institute, *Managing Competitive Intelligence*, Business Intelligence Program, Spring 1985.)



- (210) [KAST F., Scanning the Future Environment : Social Indicators](#), *California Management Review*, 1980, 23, 22-32.
- (211) [GOSHAL S., Environmental Scanning : an Individual and Organizational Level Analysis](#), Ph.D. dissertation, MIT, 1985.
- (212) [BENTHAM J., Le panoptique](#), Paris, Belfond, 1977.
- (213) [FOUCAULT M., L'œil du pouvoir, in J. Bentham](#), *Le panoptique*, Paris, Belfond, 1977, 9-31.
- (214) « A la périphérie, un bâtiment en anneau ; au centre, une tour ; celle-ci est percée de larges fenêtres qui ouvrent sur la face intérieure de l'anneau. Le bâtiment périphérique est divisé en cellules, dont chacune traverse toute l'épaisseur du bâtiment. Ces cellules ont deux fenêtres : l'une ouverte vers l'intérieur, correspond aux fenêtres de la tour ; l'autre donnant sur l'extérieur permet à la lumière de traverser la cellule de part en part. Il suffit alors de placer un surveillant dans la tour centrale, et dans chaque cellule d'enfermer un fou, un malade, un condamné, un ouvrier ou un écolier. Par l'effet de contre-jour, on peut saisir de la tour, se découpant dans la lumière, les petites silhouettes captives dans les cellules de la périphérie. En somme, on inverse le principe du cachot : la pleine lumière et le regard d'un surveillant captent mieux que l'ombre, qui finalement protégeait ».
- (215) Par exemple, peuvent en faire partie certains modes d'application des cercles de qualité, de progrès et de pilotage, de la qualité totale, de la recherche de l'excellence, des concertations dans la pénétration des marchés, des séquences de coordination dans les programmes de recherche et développement...
- (216) [BAUMARD P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels](#), Paris, Masson, 1991.
- (217) [DE GAUDEMAR J.-P., L'ordre et la production, naissance et formes de la discipline d'usine](#), Paris, Dunod, 1982.
- (218) BAUMARD P., 1991, op. cit.
- (219) BAUMARD P., 1991, op. cit.
- (220) [ANSOFF I., Stratégie du développement de l'entreprise](#), Paris, Editions d'Organisation, 1989.
- (221) [CIORAN E.M., Ecartèlement](#), Paris, Gallimard, 1979.
- (222) BAUMARD P., 1991, op. cit.
- (223) [CROZIER M., Le phénomène bureaucratique](#), Paris, Seuil, 1971.
- (224) [PAQUIN M., L'organisation du travail](#), Montréal, Agence d'Arc, 1986.
- (225) [AXTELL-RAY C., Corporate Culture, the Last Frontier of Control ?](#), *Journal of Management Studies*, 1986, 23, 3, 287-297.

- (226) Nous suivons la description qu'en donne H. MINTZBERG.  
([MINTZBERG H., \*Le pouvoir dans les organisations\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 2003.)
- (227) [BAUMOL W.J., \*Business Behavior, Value and Growth\*](#), New York, MacMillan, 1967.
- (228) [WILLIAMSON O.E.](#), A Model of Rational Managerial Behavior, in R.M. Cyert, J.G. March, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963, 237-252.
- (229) NORMANN R., RHENMAN R., *Formulation of Goals and Measurement of Effectiveness in the Public Administration*, Stockholm, Scandinavian Institutes for Administrative Research, 1975.
- (230) [MARCH J.G., SIMON H. A., \*Les organisations\*](#), Paris, Dunod, 1979.
- (231) [CYERT R.M., MARCH J.G., \*A Behavioral Theory of the Firm\*](#), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.
- (232) [GEORGIOU P., \*The Goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm\*](#), *Administrative Science Quarterly*, 1973, 291-310.
- (233) [HIRSCHMAN A. O., \*Face au déclin des entreprises et des institutions\*](#), Paris, Editions Ouvrières, 1972.
- (234) [PATCHEN M., \*The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions\*](#), in *Organizational Behavior and Performance*, 1974, 195-221.
- (235) [ASTLEY W. G., BUTLER R. J., HICKSON D.J., WILSON D.C., \*Decision Making : Theory III\*](#), Working Paper, University of Bradford Management Center, 1987.
- (236) [THOMPSON J.D., \*Organizations in Action\*](#), New York, McGraw-Hill, 2017.
- (237) [MINTZBERG H., \*Patterns in Strategy Formation\*](#), *Management Science*, 1979, 934-948.
- (238) [HICKSON D.J., LEE C.A., SCHNECK R. E., PENNINGS J.M., \*A Strategic Contingencies. Theory of Interorganizational Power\*](#), *Administrative Science Quarterly*, 1971, 216-229.
- (239) MINTZBERG détaille treize types de jeux politiques : les jeux de l'insoumission, ceux pour contrer l'insoumission, ceux du parrainage, de la construction d'alliances, de la construction d'empires, de la budgétisation, des compétences spécialisées, de l'autoritarisme, de la bataille entre les directeurs hiérarchiques et les directeurs des fonctions de soutien logistique, de la rivalité entre deux factions, des candidats à des postes stratégiques, du coup de sifflet, des jeunes Turcs.  
([MINTZBERG H., \*Le pouvoir dans les organisations\*](#), Paris, Editions d'Organisation, 1986.)  
([TOUSSAINT D., \*Psychanalyse de l'entreprise\*](#), Paris, L'Harmattan, 2000.)

- (240) [RHENMAN E., \*Organization Theory for Long-Range Planning\*](#), New York, Wiley, 1973.
- (241) MINTZBERG H., 1986, op. cit.
- (242) Il distingue six configurations combinées : l'instrument, le système clos, l'autocratie, le missionnaire (réformateur, convertisseur, cloître, quasi-missionnaire, pseudo-missionnaire), la méritocratie (adhocratie, bureaucratie professionnelle), l'arène politique.
- (243) [MEYER F., \*La surchauffe de la croissance\*](#), Paris, Fayard, 1975.
- (244) Il en va de même en ce qui concerne l'idée d'optimisation. Maximisation et optimisation ne sont en fait que les vestiges d'une des composantes essentielles du rationalisme, à savoir la croyance en l'expansion illimitée de la maîtrise rationnelle.  
([CASTORIADIS C., \*Le monde morcelé. Les carrefours du labyrinthe III\*](#), Paris, Seuil, 2000.)
- (245) [FELDMAN J., KANTER H.E., \*Organizational Decision Making\*](#), in J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand-McNally, 1965.
- (246) [ANTHONY R.N., \*The Trouble with Profit Maximization\*](#), *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1960, 126-134.
- (247) [SIMON H.A., \*On the Concept of Organizational Goal\*](#), *Administrative Science Quarterly*, 1964, 1-22.
- (248) JONSSON S., LUNDIN R., *Role and Function of Myths for Planning : a Case of Local Government*, Working Paper FE-rapport 52, University of Gothenburg, 1975.
- (249) [MINTZBERG H., A National Goal Hierarchy](#), *Optimum*, 1974, 5-16.
- (250) [MORIN E., \*La méthode, 3\) La connaissance de la connaissance\*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (251) [LANDIER H., \*L'entreprise polycellulaire\*](#), Paris, EME, 1987.
- (252) DEFRENNE J., *Aspects humains du management*, Mons, Fucam, 1991.
- (253) KAES R., Introduction à l'analyse transitionnelle, in *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 1990, 1-83.
- (254) [WINNICOTT D.W., \*Jeu et réalité. L'espace potentiel\*](#), Paris, Gallimard, 1975.
- (255) [LACROIX J., \*Le désir et les désirs\*](#), Paris, PUF, 1975.
- (256) [WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R., \*Changements, paradoxes et psychothérapie\*](#), Paris, Seuil, 1975.
- (257) [KAES R., \*L'appareil psychique groupal. Constructions du groupe\*](#), Paris, Dunod, 2010.

- (258) [CASTORIADIS-AULAGNIER P., \*La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé\*, Paris, PUF, 1976.](#)
- (259) [GRINBERG L., \*Culpa y depresión\*, Buenos Aires, Paidós, 1973.](#)
- (260) [JONAS H., \*Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique\*, Paris, Cerf, 1990.](#)
- (261) JODELET D., SCIPION C., Quand la science met l'inconnu dans le monde, in [\*La terre outragée\*](#), Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 210-222.
- (262) En cela, elle assure une élévation du « seuil de nucléation », élévation qui va protéger l'entreprise d'un chaos permanent, d'une déstabilisation anarchique. Par exemple, au départ d'unités, de départements, de catégories de personnel, d'une entreprise.  
Le « seuil de nucléation » est la dimension critique déterminant qu'une fluctuation localisée dans une région régresse ou, au contraire, enveloppe le système dans sa totalité. Dans le cas des structures dissipatives chimiques, le seuil de nucléation dépend de constantes cinétiques et de coefficients de diffusion.  
([PRIGOGINE I., STENGERS I., \*La nouvelle alliance\*, Paris, Gallimard, 1979.](#))
- (263) BERTEN A., Autoréférence et irréversibilité, in *Les limites de l'inéluctable*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991, 182-203.
- (264) [GAUCHET M., \*Le désenchantement du monde\*, Paris, Gallimard, 1985.](#)
- (265) [MORIN E., \*Introduction à la pensée complexe\*, Paris, Seuil, 2014.](#)
- (266) [ZADEH L., \*Fuzzy Logic and Approximate Reasoning\*, \*Synthèse\*, 1976, 30, 407-428.](#)
- (267) [AKTOUF O., \*Le management entre tradition et renouvellement\*, Québec, Gaëtan Morin, 1989.](#)
- (268) [BERGERON J. L. et coll., \*Les aspects humains de l'organisation\*, Montréal, Gaëtan Morin, 1979.](#)
- (269) PETERS T.S., WATERMAN R.H., *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row, 1982.
- (270) [FRIEDMAN M., \*Capitalism and Freedom\*, Charlottesville, University Press of Virginia, 1975.](#)
- (271) [JABES E., \*Désir d'un commencement. Angoisse d'une seule fin\*, Paris, Fata Morgana, 1991.](#)
- (272) [MINUCHIN S., \*Familles en thérapie\*, Paris, Erès, 2013.](#)
- (273) [ATLAN H., CASTORIADIS C., \*Création et désordre\*, Paris, L'Original, 1987.](#)
- (274) [RAVETZ J., \*Connaissance utile, ignorance utile ?\*, in \*La terre outragée\*, Editions Autrement, Série Sciences en Société, 1992, 1, 87-101.](#)
- (275) [POUNDSTONE W., \*Les labyrinthes de la raison\*, Paris, Belfond/Sciences, 1990.](#)

- (276) [MUGUR-SCHACHTER M.](#), Esquisse d'une théorie générale de conceptualisation relativisée, in *Arguments pour une méthode. Autour d'Edgar Morin*, Colloque de Cerisy, Paris, Seuil, 1990, 148-166.
- (277) POUNDSTONE W., 1990, op. cit.
- (278) [JARROSSON B.](#), *Invitation à une philosophie du management*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- (279) [CIORAN E. M.](#), *Le crépuscule des pensées*, Paris, L'Herne, 1991.
- (280) [VARELA F.](#), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Seuil, 1989.
- (281) LAING R., *Thérapies familiales et pratiques de réseaux*, 1<sup>er</sup> Congrès international, Bruxelles, mars 1981.
- (282) ASKENAZY P., *La croissance moderne, organisations innovantes du travail*, Paris, Economica, 2001.
- (283) [MEZARD M.](#), TOULOUSE G., Des verres de spin aux réseaux de neurone, in La science du désordre, *La Recherche*, 1991, 232, 616-623.
- (284) [HOUSEMAN M.](#), *Contrainte double et paradoxe rituel*, in M. Elkaïm et coll. (Dir), Lectures systémiques des organisations, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, Toulouse, Privat, 1991, n° 14, 155-163.
- (285) SLUZKI C., A propos d'autoréférence et de thérapie familiale, 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, 13-18.
- (286) L'efficacité du partage et celle de l'expression du partage évoquées ici renvoient aux notions d'interdiscursivité, d'intertextualité (a) et au dialogisme généralisé de BAKHTINE (b). Ainsi, il n'existe aucun discours premier, de manière absolue. Tout propos se relie à un (des) propos précédent(s) ou à sa (son) (inter) pénétration. Dire signifie dire avec, par rapport à, pour, contre, en dépit de, grâce à...  
En matière d'Incertitude, c'est la désoccultation, par la parole, de la moins-value du sentiment d'Incertitude, omniprésente chez tout un chacun, et de ses conséquences en matière d'atrophie de ressources de gestion, qui confère à l'Incertitude sa valeur de paradigme fractal, qui propulse les groupes et les individus à s'orienter vers la plus-value du sentiment d'Incertitude en réponse aux contraintes pesant inéluctablement sur toute organisation ainsi que sur ses acteurs.  
(a) [GENETTE G.](#), *Figures III*, Paris, Seuil, 1972.  
(b) [TODOROV T.](#), [BAKHTINE M.](#), *Le principe dialogique*. Ecrits du cercle de Bakhtine, Paris, Seuil, 1981.
- (287) [MORIN E.](#), *Science avec conscience*, Paris, Seuil, 2017.
- (288) [BLEGER J.](#), *Psychanalyse du cadre psychanalytique*, in *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 1990, 257-276.
- (289) [HALEY J.](#), *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erikson*, Paris, Epi, 1985.

- (290) STEWART P.J., Le développement et l'évolution personnelle, in *Arguments pour une méthode. Autour d'Edgar Morin*, Colloque de Cerisy, Paris, Seuil, 1990, 143-147.
- (291) [JACQUARD A., \*L'héritage et la liberté\*](#), Paris, Seuil, 1986.
- (292) VULLIERME J.-L., Politique de la science, in *Arguments pour une méthode. Autour d'Edgar Morin*, [Colloque de Cerisy](#), Paris, Seuil, 1990, 128-133.
- (293) [TRUC R., \*Former pour des résultats\*](#), Paris, ESF, 1991.
- (294) [ILLICH Y., \*Libérer l'avenir\*](#), Paris, Seuil, 1972.
- (295) [STENGERS I., SCHLANGER J., \*Les concepts scientifiques\*](#), Paris, Gallimard, 1991.
- (296) [DANCOURT M., \*La France du grand large\*](#), Paris, Laffont, 1981.
- (297) CARMAGNOLA F., Esthétique et organisation, *Notes de Conjoncture Sociale*, 355, 1991.
- (298) [JACOB F., \*La logique du vivant\*](#), Paris, Gallimard, 1976.
- (299) [BAZAINE J., \*Le temps de la peinture\*](#), Paris, Aubier, 1990.
- (300) [BAUDRILLARD J., \*La transparence du Mal. Essai sur les phénomènes extrêmes\*](#), Paris, Galilée, 1990.
- (301) [BAUDRILLARD J., \*Les stratégies fatales\*](#), Paris, Grasset, 1986.