

France  
Société  
Évolution  
Incertitude

Concept  
Philosophie  
Théologie  
Psychanalyse

Réflexion  
Management  
Graph  
Congrès  
2006

# Graph

## Les Arcs, 5-8 mars 2006

# Le management de l'incertitude (extraits)

«Des événements l'incertitude est grande.»  
Molière

### Groupe de recherche et d'applications hospitalières (Graph)

Le Graph, fondé en 1974 par six CHU (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Étienne), réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et les personnalités du monde de la santé à titre personnel.

Les membres fondateurs de ce groupement, actuellement présidé par Jean-Paul Segade, directeur du CHU de Clermont-Ferrand, qui vient de succéder à Alain Halbout, directeur général honoraire du CHU-Hôpitaux de Rouen, et précédemment par Roger Quilliot, sénateur maire de Clermont-Ferrand, ont voulu créer un nouvel espace de réflexion et de recherche en dehors des schémas traditionnels et du protocole figé.

Son but premier est de solliciter l'ensemble des équipes de direction, développant les échanges dans l'expérience commune pour une meilleure connaissance du milieu professionnel. C'est ainsi que se développent des groupes d'études sur des thèmes d'actualité, ainsi que des relations privilégiées et personnelles.

Mais l'ambition du Graph est aussi de développer les axes de recherche ouvrant les pistes de l'avenir et d'affirmer ainsi la présence des hospitaliers par l'évolution continue de nos sociétés, rappelant, si besoin est, les règles de morales auxquelles nous sommes attachés.

## Éloge de l'Incertain De l'Incertain Incertain ma sœur

**Roger DADOUN**

*Professeur émérite, université Paris-VII, philosophe, psychanalyste*

**P**longer, et se sentir soi-même plongé dans l'incertitude, telle pourrait être la manière la plus appropriée pour aborder et traverser un sujet aussi terriblement incertain, par essence, que ladite incertitude. Et du coup, celle-ci se voit déjà installée avant même de pointer son nez, puisque d'emblée se pointe la question que tout orateur et tout auteur se posent, et qu'il leur faut résoudre dans l'urgence : comment commencer ? Incertitude aussitôt surmontée puisque, de simplement poser la question, le commencement est acquis, le discours est déjà engagé – non sans laisser derrière lui et pousser devant lui, donnant à toute la progression sa tonalité générale, un relent d'incertitude, que l'on désigne parfois sous le nom de « suspens ». Incertitude qu'il nous a paru opportun d'inscrire dans le titre lui-même – lequel constitue, comme on sait, le premier contact, souvent déterminant, avec l'auditeur et le lecteur. Si délicate et si pesante est la responsabilité du titre qu'il est courant, dans la presse et dans l'édition, d'en transférer et confier la formulation à quelqu'un de spécialisé ou à un tiers, qui fait office ou profession de « titreur ». Dans un premier temps, étant encore en expectative et en incertitude, la présente

contribution portait le titre le plus humble qui soit : « Exposé » – porteur, dans sa modestie même, d'une certaine incertitude : substantif, il désigne l'objet appelé « Exposé », soit le contenu du discours ; participe passé, il montre le sujet « exposé » au regard, à l'écoute et à la critique d'autrui, auditeurs et lecteurs. L'exposant exposé, l'arroseur arrosé : banale, inévitable et troublante balance d'incertitude, sur laquelle oscille sans cesse notre existence, et qui implique à la fois celui qui parle (comment ma parole sera-t-elle entendue et reçue ?) et celui qui écoute (que va-t-on encore nous raconter ?).

Afin d'engager notre analyse sous un jour favorable, en faisant à l'incertitude bon accueil et bonne mesure, trois titres sont proposés pour la présente étude : « De l'incertitude » est un titre classique, à la manière latine, où le « De » annonce une réflexion sur un sujet déterminé, comme dans le *De senectute*, « De la vieillesse », de Cicéron. Mais comme la notion d'incertitude, par définition, se rebiffe d'être traitée comme un sujet « déterminé », on a jugé légitime de lui adjoindre un deuxième titre, en s'inspirant, par simple mimétisme ou pour lui faire écho, d'un tableau surréaliste de Max Ernst intitulé *Perturbation ma sœur*

– formule retenue pour ce qu'elle a de perturbant et fait passer une certaine ou surtout incertaine résonance caractéristique d'un travail d'analyse consacré à l'incertitude. Cela donne « Incertitude ma sœur », où le recours inattendu à l'image de la sœur, accompagnatrice, peut faire penser à la déesse Isis qui se met en quête, inquiète, aventureuse et incertaine, des morceaux découpés du corps de son frère amant Osiris – la pièce principale, le sexe, devant lui échapper pour toujours. Enfin, pour préciser d'entrée de jeu l'orientation globale du présent développement, un titre relevant d'un genre littéraire est venu s'ajouter aux deux premiers pour les doubler à l'arrivée : « Éloge de l'incertitude » – titre valorisateur par-delà risques et méfaits, obstacles, clichés, mauvaise réputation. Dans son principe même, l'incertitude est une notion fuyante, qui fait hésiter, se dérober, laisse en suspens – il ne faut donc pas hésiter à l'aborder par différents biais, pour lui tailler une cote à sa mesure, toujours incertaine.

Au premier abord, l'incertitude se profile, cahin-caha, clopin-clopant, en faux ami ou, pour le dire en ce langage sportif qui fait florès aujourd'hui, c'est du faux plat – une espèce de platitude un peu déroutante. On croit aller son petit bonhomme de chemin, plus ou moins bien balisé entre les rectilignes poteaux indicateurs de nos coutumières certitudes, faisant alterner, en selle ou en danseuse, question de caractère, le « j'y vais, j'y vais pas », « je prends à gauche, je prends à droite? », « c'est-y bien ou c'est-y-pas bien », « est-il bon, est-il méchant? », « avancer ou reculer » – dans un questionnement qui n'est qu'une fausse mise à plat, et dont le comble est offert par les médias, et spectaculairement la télévision, qui veulent ramener tout échange à cette sommation inquisitoriale : « vrai ou faux », « j'aime j'aime pas », « oui ou non » – qui titrent et scandent tant d'émissions. Où pourrait-elle bien se nicher, cette pauvre d'incertitude, acculée à cracher le morceau dans le gouffre maigre d'un « ou » tranchant, coincée, étranglée dans le blanc aboli séparant et liant le « j'aime j'aime pas »? On ne peut que demeurer interdit, et consterné, face aux cuistres certitudes que les médias s'acharnent à extirper à coups d'interpellations exigeant que la vérité jaillisse du simple éclat d'un « non », ou que l'amour éclate ou s'éclate dans le simple jaillissement d'un « oui ».

## Une ligne de faiblesse

Ce qui se dessine ici, on le voit au ton critique adopté, est la ligne de faiblesse de l'incertitude. Nous sommes alpagués d'emblée, pour être aussitôt démobilisés, par le préfixe « in », qui désigne couramment le négatif : incompris, insolvable, imperméable, incolore, indicible, impossible, etc., un « in » d'autant plus négatif qu'il ne sert pas seulement à désigner un fait, une donnée, une qualité comme dans « imperméable », mais cherche à nier jusqu'à la possibilité même d'une opération, d'une construction : « indicible » est ce qui ne peut même pas être dit. Le mot « incertitude » traîne ainsi derrière lui toute la charge, toute la tare, faudrait-il dire, du négatif, il exprimerait, pour demeurer dans la lignée démobilisatrice du « in », une manière d'im-puissance et d'in-achèvement. En bref, on le constate aisément, il ne fait pas bon paraître « incertain », pas bon demeurer voire piétiner voire patauger dans l'incertitude. Des termes synonymes, à connotation plus ou moins péjorative, tels que « indécision », « irrésolution », « hésitation », « tergiversation », « balancer », ou « louvoyer », viendraient à point accréditer

***La certitude pourrait aboutir à une issue funeste, si elle n'est pas raisonnée, si elle n'est pas fondée sur une expérience, un savoir, une compétence, une rigueur et une éthique.***

et appuyer cette ligne de faiblesse de l'incertitude. Décidément, si l'on peut dire, on est plutôt mal partis. L'incertitude nous a entraînés, subrepticement, sur sa propre pente, celle de la faiblesse, avec son exécration renommée à la clé. Que faire, alors, lorsque l'on est pris, de force, dans l'incertitude? Les conseils prodigués, la plupart du temps, vont dans le même sens : ne pas se laisser aller, essayer de résister. On demande à l'incertain de faire un effort, de se montrer plus résolu, plus volontaire, plus volontariste, de se décider (soulignons ce « se » pronominal, qui renvoie à la structure même de la personne, à la mise en question du soi-même) et de décider, c'est-à-dire d'être, à sa façon, toutes proportions gardées, pour employer un terme très en faveur aujourd'hui, un « décideur ». Pour l'opinion commune, l'incertain est celui qui, dans une conjoncture

déterminée, demeure indécis, comme bloqué ou démissionnaire ou, plus gravement, en termes de structure du caractère, un indécideur. À l'opposé, le décideur est celui qui tord le cou à l'incertitude – celui qui agit adossé avec assurance et dynamisme à ses certitudes. C'est bien elle, la certitude, qui suscite, nourrit et valorise les ardeurs et les hardeurs – les acteurs *hard* – de la décision. Volontarisme et arrogance décisionnaire étant dans le goût du jour, on estimera plus judicieux de privilégier un certain attentisme de l'incertitude, une posture plus *soft*, plus yoga, plus judo ou plus zen (toutes choses qui sont aussi, il est vrai, fort à la mode aujourd'hui), de suivre la pente de la faiblesse et d'assumer, de prime abord, la mauvaise réputation de l'incertitude, en donnant la parole à son intime adversaire : la certitude.

## Des certitudes

Car, faut-il le souligner, la certitude a bonne presse, et bon dos. On obtient toujours un certain succès et en tout cas un assez bel effet, lorsque l'on n'hésite pas à mettre en avant, à mettre sur table tapis

tribune tableau, avec assurance et pugnacité, ses certitudes. Campant, comme on dit, sur ses certitudes (ses « positions »), la personnalité du sujet s'affirme, se rehausse, et a quelque chance de s'imposer par une espèce de tranchant qui a vocation de couper court – l'expression est éloquente – à une incertitude qui, traitée comme mollesse, incompetence, impuissance, risque par ailleurs de se révéler nocive, voire néfaste. C'est à peu près la figure – et la voix, surtout la voix – qui domine dans les domaines politique et économique, mais aussi bien dans le domaine culturel et scientifique ; qui domine partout, à vrai dire, avec nuances de style variant selon les types de personnes et d'activités. De ces figures de certitudes, la télévision offre, à tout moment, une illustration inépuisable, qui ne laisse pas à la fois de nous instruire et

de tristement nous amuser – tant sont d'une criante éloquence les mimiques, manières, tournures et tons déclamateurs de certitudes.

Engagé sur cette pente critique, nous pourrions opportunément rappeler, en forme de parenthèse, les postures volontaristes de certitude caractéristiques des systèmes totalitaires, tels que fascisme, stalinisme, nazisme, qui portaient au pinacle les vertus de « décision » ou de « résolution » : la « décision » – *Entscheidung* en allemand – était le concept clé du « décisionnisme » juridique du juriste nazi Carl Schmitt et du *Führerprinzip*, de l'exaltation du chef dans la philosophie de Heidegger – deux sinistres illustrations d'un absolutisme de la certitude.

Sur un tout autre registre, et pour nous limiter à ce qui importe ici, on ne manquera pas de souligner que l'hôpital, espace de cet « entre vie et mort » que nous avons évoqué dans un précédent séminaire <sup>(1)</sup>, constitue un lieu d'élection de l'intense contrariété, à la fois psychologique et technique, existant entre incertitude et certitude. On soulignera, notamment, la problématique quotidienne de l'urgence à laquelle doit faire face un soignant plus ou moins isolé, selon ce schéma implacable : accident grave, urgence nocturne, interne de garde obligé de prendre une décision rapide, proprement vitale – entre certitude et incertitude se joue la vie d'un patient.

Il apparaît que la certitude elle-même pourrait aboutir à une issue funeste, si elle n'est pas raisonnée, si elle n'est pas fondée sur une expérience, un savoir, une compétence, une rigueur et une éthique, tout cela réuni ensemble dans l'adéquation d'un geste – les facteurs rigueur et éthique jouant un rôle décisif. Nous voici désormais poussés à bout par la poigne de la certitude, au creux de la ligne de faiblesse de l'incertitude. C'est maintenant, croyons-nous, qu'il faut tenter de retourner la situation, de faire jouer ce qu'une philosophie ambitieuse nommerait un renversement dialectique et qui revient, tout compte fait, à un geste de judoka : tenter, au point d'extrême faiblesse de l'incertitude, d'amorcer

une remontée, d'ouvrir une ligne de force. Il s'agit, dans un même mouvement, d'utiliser l'incertitude comme un instrument fiable et efficace de recherche et d'analyse, et de la proposer, à titre d'hypothèse anthropologique, comme un axe central de la condition humaine. Mais il nous faut, au préalable et sans s'y attarder, nous dégager de la contrainte redoutable qu'exerce partout le principe de certitude. Sur ce point, une expression courante peut nous servir : on dit parfois de quelqu'un qu'il est bardé, cuirassé de certitudes, indiquant de ce fait que la certitude peut fonctionner, face à la réalité, en tant que cuirasse caractérielle, rigidité ou blocage idéologique. La certitude individuelle serait alors moins l'expression d'une saisie concrète, ferme et cohérente du réel, qu'une réaction de défense et le symptôme d'un refus, d'un « refusement » (traduction du *Versagung* freudien), une forme de récusation et de déformation de la réalité – quelque chose comme une camisole de force passée à la réalité.

« Certitude » est à rapprocher du terme équivalent, un peu plus faible peut-être, de « conviction », qui sert souvent à caractériser globalement un sujet : « un homme de conviction », dit-on lorsque l'on veut rendre hommage à quelqu'un – surtout si l'on ne sait trop quoi en dire et sans que l'on sache toujours à quel type de conviction va l'éloge. En fait d'« homme de conviction », le chef d'Al Qaïda, Ben Laden, l'était suffisamment pour considérer qu'il convenait de faire sauter les tours de Manhattan. La référence à la conviction est chargée de menace en proportion des conséquences qu'elle entraîne. Elle intervient de manière proprement constitutionnelle dans le domaine juridique, sous l'aspect de ce que l'on nomme la « conviction intime » (du juré, du magistrat, du policier) – un sentiment érigé en force de loi. Au vu de la récente et effrayante affaire de pédophilie d'Outreau, où elle a fonctionné comme le nerf – nerf de bœuf – de la justice et de ses auxiliaires, on imagine aisément les désarrois et les désastres auxquels peut conduire l'exercice de la « conviction intime ».

S'interroger sur ce dont est faite exactement cette « intimité » de la conviction, c'est s'engager dans les labyrinthes de l'âme, et s'employer à mettre au jour les facteurs psychologiques et sociologiques constitutifs de la certitude elle-même. Il apparaîtra, nous

semble-t-il, que l'on a moins affaire à une intimité véritable, au noyau de la subjectivité du sujet, où se noueraient élaboration rationnelle et construction vigilante et personnelle du soi, que d'un montage, d'un bricolage de pièces multiples, souvent rapportées, où se combinent fantasmes et motivations inconscientes, empreintes, pressions et modèles sociaux, formation, éducation, imprégnations idéologiques, règles et mode de vie, etc. – le tout rassemblé sous l'autorité d'un « moi », de ce « moi je » toujours ressassé et toujours problématique.

La « conviction intime » en appelle à la subjectivité du sujet en même temps qu'elle s'inscrit dans un contexte social, pour des finalités objectives, dont la plus redoutable est le châtement. Elle s'exprime en tant que certitude individuelle, avec les risques et menaces ici à peine mentionnés. En revanche, quand on a affaire aux certitudes collectives, celles qui servent de ciment, de liens, de principes, de valeurs aux groupes, collectivités, organisations et communautés en tous genres, on change de registre, en vertu de l'effet produit par la dimension du « collectif », qui demeure assez trouble et obscure, marquée par l'irrationnel, la violence affective, l'expression hystérique, les solidarités communautaires, la mysticité – tout cela se donnant à voir dans les phénomènes de foule, qu'ont fort bien analysés des auteurs comme Gustave Le Bon, Gabriel Tarde, Tchakotine, Voline, Durkheim, Freud, Reich, Canetti, etc. Les certitudes collectives ont tendance à se déchaîner en fanatismes et en lynchages, pour produire les crimes et destructions que l'on sait. Du coup, l'incertitude se présente à nous sous un autre visage.

## Souveraine et glorieuse incertitude

Nous revoici donc en terre d'incertitude, mais entendue cette fois sur le registre de la force. En tout cas, portant l'incertitude à bout de bras, il nous faut faire en sorte qu'elle passe en force, qu'elle frappe haut et fort, et le plus haut possible. Et comme il vaut mieux s'adresser à Dieu qu'à ses saints, inscrivons l'incertitude au plus haut des cieus, en l'associant, rien de moins, à la notion de Dieu, pour voir ce qu'il en est, pour voir ce que cela donne – « expérience pour voir », disait Claude Bernard. Il ne s'agit ni de religion ni de théologie, mais

### note

(1) Gestions hospitalières, n° 452, janvier 2006.

d'une tentative d'approche philosophique ou anthropologique, qui consiste à porter l'objet d'étude aux extrêmes, à la limite. Quelles que soient les croyances de chacun, superficielles ou profondes, discrètes, affichées ou flottantes, il reste que le nom de Dieu, que l'objet « dieu » est omniprésent, et que, absent ou présent, inclus ou exclu, en creux ou en relief, il constitue une donnée de référence autant pour l'être individuel que pour les valeurs de la civilisation. C'est donc son témoignage, si l'on peut dire, qui est ici requis.

Cité à titre de témoin, Dieu répond, sans hésiter: je suis l'incertitude, la souveraine incertitude. D'abord parce que, tel que tout le monde me présente ou représente, je suis l'être parfait. Étant parfait, il n'est pas possible que des certitudes, fussent-elles miennes (et il ne peut y en avoir d'autres) exercent sur moi la moindre contrainte. C'est dire que l'incertitude, par quoi s'exprime ma souveraine liberté, est une dimension essentielle de ma perfection. Ensuite, en tant que Créateur, j'ai, comme on sait, créé le monde, créé l'homme. Or, la création, par définition, est inscrite dans la durée, dans le temps, elle a un commencement (« Au commencement, Dieu créa », etc.), et elle aura une fin. Or, étant éternel, étant l'Éternel, j'aurais pu intervenir et créer le monde à tout moment, avant le commencement biblique, et avant cet avant, et ainsi à l'infini, et ainsi pour l'éternité. Entre le temps historique et éphémère de ma création, pointe imperceptible d'un *epsilon*, et l'infini et l'éternité de ce que je suis, s'est écoulé un immense laps de temps, une quasi-éternité, au cours de laquelle j'aurais pu décréter la création – puisque, à vrai dire, la création et la créature, je les portais en moi. Mais j'ai attendu, ce qui peut signifier qu'à ma manière, divine évidemment, j'étais dans l'incertitude, j'ai hésité, car ce n'était pas une mince affaire, je m'en rends compte chaque jour. Ainsi mon éternité a-t-elle, est toujours par définition, une éternité d'incertitude – une figure de ma souveraine incertitude.

Ainsi, dès lors que je créais le monde dans un halo ou une aura d'incertitude, il ne pouvait être, ce monde-là, que traversé lui-même de part en part par un principe d'incertitude; et ma créature, l'homme, puisque à mon image je l'ai créé, ne pouvait apparaître lui-même que comme figure d'incertitude. Et précisément, il suffit de voir ce qu'il est, baignant jusqu'au cou dans l'incertitude,

et cela doublement: incertitude de l'homme à l'endroit de lui-même, au creux ou au creuset de son être, tel qu'il ne saura jamais vraiment ce qu'il est; et incertitude à l'endroit de moi-même, Dieu, telle qu'il ne saura jamais ce que je suis vraiment, ce que je suis en vérité. Lorsqu'il m'interroge, je réponds: « je suis qui je suis qui j'ai été qui je serai » – et il n'est pas plus avancé. Elle est difficile à passer, elle est insoutenable, cette incertitude, cette vraiment éternelle question qui frappe, de plein fouet, l'objet idéal et parfait, l'Unique que je suis, le Créateur de la terre et des cieux, le Père éternel, le Tout-

**Quand on a affaire aux certitudes collectives, on change de registre, en vertu de l'effet produit par la dimension du « collectif », qui demeure assez trouble et obscure, marquée par l'irrationnel, la violence affective...**

Puissant: existe-t-il, n'existe-t-il pas? On comprend que les hommes, désespérés, n'aient de cesse et d'autre souci que de la refouler, incapables de reconnaître et d'admettre l'Indécidable, l'Incertain que je suis. On m'attribue, dit Dieu, des paroles sacrées, réunies dans un livre qui est devenu le Livre, en grec *biblos*, la Bible. Oui, c'est le Livre par excellence, ce n'est pas moi qui dirais le contraire, mais il faut reconnaître que c'est avant tout le Livre de l'Incertitude – l'Incertitude faite livre. Voici comment. D'abord, je n'y suis jamais nommé, je demeure l'Innommé, le sans-nom – mais comment alors échafauder, acquérir une certitude si un nom ne la soutient pas, s'il n'y a pas un nom à la racine? Quelques appellations courent à travers les textes: Yahvé ou Jehova, Elohim, Adonaï, El, ou autres synonymes et paraphrases, mais ils ne font qu'ajouter à la confusion, aggraver l'incertitude de mon être. Par ailleurs et surtout, j'ai choisi, pour porter mon message, un peuple dont la langue elle-même est structurellement incertaine quant au sens, indécidable. L'hébreu est une langue consonantique; les racines des mots sont constituées presque toujours de trois consonnes, auxquelles on peut adjoindre toutes les voyelles que l'on veut; ce qui fait qu'à chaque mot, à chaque phrase il y a une pluralité, une infinité de sens. (C'est comme si, en français, prenant par exemple les consonnes c, r, m, on lisait aussi bien le mot

« crime » que le mot « crème » ou le mot « carême » – c'est à chaque fois une toute autre histoire qui s'écrit.)

Ainsi la Bible, la Bible par-dessus tout, puisque c'est elle qui contient toutes les paroles, c'est d'elle que part tout ce qui me concerne – la Bible, jouant avec les mots et déjouant tous les sens, reste un livre ouvert, porteur de la plus glorieuse incertitude, puisqu'elle est le reflet, l'émanation de ma souveraine incertitude; livre ouvert, comme je le suis moi-même, à toutes les âmes humaines, pour peu qu'elles se reconnaissent et s'acceptent incertaines, qu'elles n'en fassent pas

certitude. Cette incertitude de la langue biblique, source de commentaires infinis, peut être généralisée à toutes les langues; tous les langages quels qu'ils soient, en proportions diverses évidemment, sont polysémiques: du fait de leur structure propre, comme l'hébreu, de la prononciation ou de la modulation, comme le chinois, du mot lui-même, de l'alliance de mots, de la phrase, de la ponctuation, etc. (un des exemples les plus célèbres est, dans le Livre d'Isaïe, texte biblique célèbre, l'expression rendue par le latin *Vox clamavit in deserto*, qui s'entend, retournant à l'hébreu, tantôt « Une voix crie dans le désert... », tantôt, avec une ponctuation qui change tout, « Une voix crie: dans le désert, préparez la voie à l'éternel »).

En un mot, dans la langue, il n'y a jamais de sens unique: l'incertitude fait partie, structurellement, du langage; et comme l'être humain, être de langage, « parlêtre », selon le mot-valise cher aux psychanalystes, est plongé dans le langage, dès la naissance, et même avant, jusqu'à sa mort, et même après, il est évident que l'homme est, en son essence même, un être d'incertitude. (Shakespeare: *to be or not to be*; Pascal: l'homme n'est ni ange ni bête, etc.). C'est le lieu, ici, de rappeler l'épisode de la Tour de Babel, un des plus fameux et des plus spectaculaires de la Bible (il a suscité une riche iconographie), montrant ladite Tour, originellement Tour d'arrogance, devenue, du fait de la malédiction divine, Tour d'incerti-

tude, puisqu'on ne savait plus ce qui se disait, et que régnait la confusion des langues. Elle ne s'est pas vraiment écroulée, Babel, elle est toujours debout, si l'on considère tous les babils de toutes les nations qui entretiennent de funestes incertitudes. Loin même que la confusion des langues ait diminué, elle est aujourd'hui portée à son comble par les flux continus de paroles et discours déclenchés par les insatiables machineries médiatiques, qui brouillent les repères à l'intérieur même des idiomes.

## Du principe d'incertitude

« Dieu ne joue pas aux dés », disait Einstein, pour récuser le probabilisme de son jeune collègue Niels Bohr. L'illustre savant avait, avec sa théorie de la relativité, inauguré dès 1905 une ère nouvelle de la physique, mais en même temps, avec le flou entourant cette notion de relativité dont le véritable sens, le sens certain, résidait dans de complexes calculs physico-mathématiques, il avait fait passer, sans l'avoir recherché, un souffle nouveau dans la culture. Relativiser, c'était s'en prendre à la notion d'absolu, aux certitudes traditionnelles, concernant notamment l'espace et le temps. C'était, subrepticement, introduire de l'indétermination, de l'incertitude dans l'aperception de l'univers. Ce à quoi Einstein, fidèle au déterminisme, se refusait. Or il est possible, l'être humain peut l'imaginer, que Dieu joue aux dés. Peut-être s'agit-il alors, pour se référer à une figure qui traverse la théologie et se fait proprement cruciale avec Pascal, ce très grand savant, d'un « Dieu caché », *deus absconditus*, un Dieu qui, pour jouer aux dés, se cacherait – non pas repoussé ou refoulé dans quelque au-delà de l'infiniment grand, mais niché plutôt dans l'infiniment petit, dans les particules élémentaires, à propos desquelles, précisément, le physicien Heisenberg a formulé le principe d'incertitude. Celle-ci serait une propriété fondamentale de la matière, consistant en ceci : il est impossible, sur la base de la physique quantique, de connaître avec précision et la position et la vitesse d'une particule. (Pour faire résonner

le nom du principe sur un tout autre plan, essentiellement moral, on citera le film que le grand cinéaste portugais Manuel de Oliveira, âgé de 90 ans, a réalisé à partir d'un roman d'Agustina Bessa-Luis et intitulé *Le Principe de l'incertitude* (2)).

On objectera sans doute qu'il s'agit là d'une limite aux capacités et moyens humains d'observer des objets d'un ordre de grandeur (de petitesse) auquel l'être humain ne peut avoir accès, et qu'il n'est pas exclu que des moyens ultérieurs, encore inédits et dont on n'a actuellement nulle idée, puissent permettre d'accéder à ces microcosmes. Cela dit, il reste que des données objectives, ressortissant au domaine de la pensée scientifique et rationnelle la plus rigoureuse, n'hésitent pas à faire appel à un principe d'incertitude – avec, pour effet, de remettre en cause, comme le font certains physiciens actuels, les conceptions traditionnelles de l'espace et du temps. Cette vision presque iconoclaste – ce sont les cadres mêmes de l'univers qui sont ébranlés – est à rapprocher des curieuses intuitions qu'avaient eues Épicure et les atomistes de l'Antiquité quant à l'origine de la matière. Ils imaginaient qu'au commencement, l'univers n'était rien d'autre qu'une pluie – un bombardement? – d'atomes tombant dans le vide en chutes libres et parallèles, jusqu'au moment où une infime déviation, une déclinaison appelée clinamen, provoqua le heurt des corpuscules et leur liaison, à partir de quoi se formèrent les substances et les corps qui composent le monde. Mais cette physique atomique originelle et originale avait moins vocation d'expliquer l'origine du monde que de fonder ou cautionner une morale : desserrer l'étau du destin, du déterminisme, pour ouvrir la voie à la liberté humaine. Ainsi s'établit, dès le début, la liaison forte et précieuse entre l'indétermination ou l'incertitude, et la liberté de l'homme.

Notre conception de la réalité demeure régie par la théorie classique de Kant qui définit l'espace et le temps comme les cadres *a priori* de la sensibilité : rien de ce que l'homme perçoit et conçoit ne peut exister hors de ces cadres. À l'échelle de notre planète euclidienne et de la vie quotidienne, une telle conception peut être tenue pour une incontestable certitude. En remettant en question un tel schéma, les avancées scientifiques actuelles et à venir (les instruments et techniques d'observation et de calculs ouvrant des perspectives inouïes) auront, et

ont déjà pour premier effet de bouleverser les visions communes, et de favoriser des modes de sentir et de penser réglés sur un principe d'incertitude susceptible d'être généralisé à la civilisation tout entière, troublant et peut-être renouvelant l'image que l'homme se fait de lui-même et du monde.

## Une espèce immature, inachevée

Est-il possible, laissant maintenant le ciel aux anges et aux oiseaux, comme disait le poète Heinrich Heine, de poursuivre la recherche toujours sous le signe de l'incertitude, en envisageant le mode de construction qui a présidé à la formation de l'humanité? C'est une question d'une ambition folle, à propos de laquelle, de toute façon, à ce jour, il n'existe aucune certitude, et que, justement, sous couvert ou sous prétexte d'incertitude, il est permis d'aborder. Nous avançons l'hypothèse que c'est à partir de l'enfance, en tant que période et instance d'incertitude, qu'ont pu se mettre en place les conditions qui ont abouti à l'institution de l'humanité. Le psychanalyste et anthropologue d'origine hongroise Geza Roheim a formulé l'idée en ces termes, dans *L'Énigme du Sphinx* (3) : « La culture est un produit de l'expérience infantile. »

L'expérience infantile envisagée dans une perspective anthropologique globale (phylogénétique) – toujours vécue ou revécue par chacun dans son expérience individuelle (ontogénétique) – se caractérise par un certain nombre de facteurs où se combinent le matériel, le biologique, le social, le psychologique. Au plan biologique, l'évolution de l'espèce humaine pourrait être caractérisée par le processus de la fœtalisation, phénomène dit aussi de « néoténie », qui consiste en un retard, plus exactement un « retardement » du développement de l'organisme, tel qu'un certain nombre de caractéristiques fœtales persistent jusque dans l'âge adulte et deviennent partie intégrante de la structure humaine (par exemple l'absence de pilosité chez *Homo sapiens* par rapport à la pilosité des primates). L'homme naît ainsi prématuré, c'est-à-dire avant d'avoir atteint à la naissance un développement suffisant pour assurer rapidement sa survie (situation qu'éclaire la comparaison avec le petit du kangourou qui, mis au monde trop tôt, doit dès la naissance parvenir à se loger dans la poche ventrale de la mère pour terminer son développement). Cette prématurité

## notes

(2) Portugal-France 2002; cf. Positif n° 500, octobre 2002.

(3) Payot, 1976.



entraîne une prolongation de la période infantile, marquée par l'instabilité et l'incertitude, et doit durer assez longtemps pour que l'enfant puisse acquérir les instruments à la fois organiques et psychiques de son adaptation et de sa survie. Durant toute cette période où, prématuré, il demeure immature, impuissant, en détresse, tandis que s'accomplit le processus de maturation, l'enfant est sous la dépendance directe et vitale des adultes, qui assurent sa formation et son éducation, avec tous les aléas et dérapages qu'une telle situation comporte.

Prématurité, retardement, immaturité, prolongation, inachèvement, dépendance, éducation, composent ainsi un tableau caractéristique de l'enfance humaine qui, parce que fondamentalement incertaine et dépendante, est vécue comme expérience traumatique. Il ne peut en être autrement, puisque l'homme ne dispose plus de la batterie d'instincts – certitudes génétiques stables – qui permettent à l'animal de répondre aux exigences de la vie et du milieu. Entre un capital génétique réduit au strict minimum, et incertain, et les constructions culturelles elles-mêmes précaires mises au point au long des millénaires pour pallier ce défaut fondamental de la structure humaine, celle-ci est en proie à toutes sortes de peurs, d'angoisses, de terreurs même, qui ne sont jamais véritablement éliminées, et dont la résonance, croyons-nous, se retrouve dans le sentiment pénible et le malaise inhérents à l'incertitude. Et pourtant, il faut le redire, sans cette dernière, l'humanité ne décollerait pas du stade animal. L'homme est un animal terrorisé, titubant entre nature et culture, toutes deux se relayant, s'affrontant ou pactisant, de sorte que l'on ne peut guère en attendre stabilité ou équilibre satisfaisants – nulle certitude.

En mettant l'accent sur le rôle attribué à l'enfance dans la fondation de l'humanité, en faisant en quelque sorte de l'enfant le père de l'homme, on disposerait peut-être d'une voie permettant de rendre compte de la dimension d'incertitude qui caractérise les rapports humains. On pourrait exploiter sur ce terrain les observations faites par le psychanalyste hongrois Imre Hermann, dans son ouvrage *L'Instinct filial*<sup>(4)</sup>, concernant le comportement des singes supérieurs, déterminé entre autres par le réflexe d'agrippement du tout petit dans sa relation aux adultes. En généralisant ses remarques, on en vient à penser que, avec son cri qui alerte, sa main qui prospecte, sa bouche qui accapare le sein,

c'est l'enfant qui retient, qui « tient » la mère (forme de *holding* comportemental et émotionnel symétrique de celui dont parle le pédiatre et psychanalyste britannique Winnicott à propos de l'adulte « tenant » l'enfant). On irait jusqu'à dire : l'enfant « maternise » la mère – suscitant la tendresse maternelle qui, par contagion, entraîne celle du père, ce qui contribue à la sauvegarde de l'enfant, et fait de l'homme, comme dit l'anthropologue Weston La Barre, un « animal familial ». Mais encore une fois, sans nulle certitude de survie pour le petit d'homme, aussi bien dans le passé le plus archaïque où le massacre d'enfant n'était pas rare (complexe de Laios qui se débarrasse de son fils Œdipe, infanticide, droit de vie et de mort, cannibalisme d'enfants, etc.), que dans le présent (thèmes tels que le « tsarévitch immolé », « on bat un enfant » de Freud, *M le Maudit*, de Fritz Lang, enfants martyrs, pédophilie criminelle, etc.).

## ***Nous avançons l'hypothèse que c'est à partir de l'enfance, en tant que période et instance d'incertitude, qu'ont pu se mettre en place les conditions qui ont abouti à l'institution de l'humanité.***

Un autre psychanalyste hongrois, Sandor Ferenczi, penché lui aussi sur les réalités enfantines, avance l'idée de ce qu'il nomme, au plan affectif et libidinal, « la confusion des langues » entre l'adulte et l'enfant. Deux registres, en quelque sorte, entrent en collision : l'enfant approche l'adulte sur le mode de la « tendresse », structure psychique à situer au fondement même de la relation humaine<sup>(5)</sup> ; l'adulte réagit à l'enfant sur le mode de la sexualité, au sens le plus large du terme, qui peut aller d'une caresse insistante et d'une séduction implicite jusqu'au passage à l'acte, avec les pratiques pédophiles. Confusion des langues, c'est-à-dire incertitude quant à la nature et à la qualité des sentiments, incertitude quant aux comportements à adopter, incertitude quant à leurs effets plus ou moins dramatiques. C'est tout le registre de la sexualité qui s'inscrit ici sous le signe de l'incertitude.

### **Portrait de Freud incertain**

Avant d'indiquer quels facteurs dans le domaine du sexe et du genre, de la sexualité

et de la « genralité », pourraient éclairer la notion d'incertitude, on peut, pour le pittoresque comme pour la connaissance, commémorant à notre manière le cent cinquantième anniversaire de la naissance de Freud, rappeler la succession d'incertitudes qui a conduit à l'invention de la psychanalyse – incertitudes incarnées dans la personne de Freud. Lui qui a si abondamment exploité les cas cliniques, il s'offre à nous en cas d'incertitude intéressant. Première bifurcation : son désir était de faire des études de droit et d'entrer en politique, à l'égal de son inséparable ami Heinrich Braun, qui devait devenir une des plus brillantes personnalités de la social-démocratie allemande. Il s'oriente finalement vers les sciences, plus particulièrement vers la biologie, car « mû, dit-il, par une soif de savoir ». Un essai de Goethe sur « la Nature » le pousse vers des études médicales. Mais à ce moment-là, une bourse lui est attribuée qui l'envoie à Trieste, pour des recherches sur les

organes sexuels de l'anguille. Il se livre ensuite à des travaux d'anatomie, de physiologie et de pathologies nerveuses, qui lui assurent déjà une assez grande notoriété. Mais il est amené à étudier un alcaloïde alors peu connu, la cocaïne. Il découvre son pouvoir anesthésiant. Mais au lieu de poursuivre, il interrompt sa recherche pour rejoindre sa fiancée, ce qui lui fera dire : « ce fut la faute de ma fiancée si je ne suis pas devenu célèbre en ces jeunes années ». Lorsqu'il se rend ensuite à Paris pour suivre les cours de Charcot à la Salpêtrière, il se décrit, dans une lettre à sa fiancée, comme « le grand monsieur fougueux qui a de la cocaïne dans le corps ». Il éprouve une vive exaltation aux spectacles thérapeutiques mis en scène par Charcot avec les hystériques – il en sort, écrit-

## **notes**

(4) Denoël, 1972.

(5) Cf. notre article « King Kong : au commencement était tendresse, esquisse d'anthropologie psychanalytique », *Positif*, n° 541, mars 2006.

il, « comme de Notre-Dame ». Puis, alors même qu'il aurait pu poursuivre dans la stricte neurologie, dont il a une solide expérience, il choisit de traiter des troubles psychologiques – ce qu'il explique par des raisons économiques : il lui faut nourrir une famille qui se fait de plus en plus nombreuse. Nouvelle incertitude : face à ces maladies de l'âme, elles-mêmes imprécises et incertaines, il recourt sans guère de conviction aux méthodes traditionnelles, telles que l'électricité, l'hypnose, les massages. C'est alors que son ami Breuer lui refile, si l'on peut dire, une hystérique dont il ne veut plus se charger : c'est la désormais célèbre Anna O. À travers ce cas emblématique, Freud découvre l'importance de la sexualité et des séductions parentales et le pouvoir de la parole. Mais cette découverte cède devant une nouvelle incertitude qui remet en question la fiabilité des témoignages des patients. C'est, comme

mis en lumière une conception de la réalité humaine comme structurée par la sexualité – une sexualité définie non par l'instinct (qui serait une forme de certitude), mais par la pulsion, énergie frappée d'une incertitude essentielle. Freud considérait l'enfant, avec ses potentialités libidinales multiples, transitoires, incertaines pour tout dire, comme un « pervers polymorphe ». L'expression est valable pour toute la sexualité humaine, qui ne saurait être ramenée à une forme ou à un statut uniques, ayant valeur de norme. Freud a eu tendance à accorder la prééminence à une sexualité masculine, hétérosexuelle, génitale, qui serait caractérisée par la maturité et une forme d'achèvement dont seraient garants la société et la morale. Mais les mouvements, déplacements, jeux et fixations de la libido, en particulier dans ses circuits inconscients et fantasmatiques, où se combinent et se chevauchent les libidos

*studies*. La conception freudienne de la sexualité, en dépit de son aspect révolutionnaire pour l'époque, demeurait sous l'emprise du modèle biologique. Avec la notion de genre, telle que l'élaborent des auteurs comme Stoller et Crépault, on est résolument sur le registre psychosexuel, que précisent diverses modalités : identité de genre (suis-je un homme, suis-je une femme), profémérité (le féminin comme genre originaire, hypothétique, pour tous), l'angoisse de féminisation (avatar « genral » de l'angoisse de castration dont parlait Freud). L'identité de genre est, selon Stoller, « le sentiment profond, la conviction intime que chacun de nous a de son genre ». Cette formulation d'apparence tautologique s'appuie sur une série d'analyses qui se réfèrent aux acquisitions très précoces du sujet, où la conscience des organes génitaux et les conflits corollaires ne joueraient qu'un rôle minime, au bénéfice des modèles culturels et images parentales, à travers lesquels le sujet vit et acquiert son appartenance à un genre déterminé. Vision plus claire, plus précise, qui contourne le pansexualisme freudien, mais qui en même temps le complique – la notion de genre combinant de multiples facteurs, tant organiques, incontournables, que psychologiques, gorgés d'incertitude, et culturels, non moins (in)déterminants.

**Contre l'idée commune qui tend à confondre vitesse et précipitation, l'incertitude déroule un temps de lenteur économe, ou d'économie lente, qui permet d'évaluer avec vigilance essais et erreurs et de réduire les dérives, écarts et pertes au minimum.**

il l'écrit, « l'effondrement général » – débouchant sur une nouvelle orientation : Freud abandonne, de manière un peu précipitée, la théorie de la séduction, pour mettre l'accent avant tout sur le fantasme.

Ainsi peut-on dire que la « révolution freudienne » a connu un parcours heurté, sinueux, aux étapes marquées par l'incertitude quant au désir d'activité, à l'objet de la recherche et aux pratiques appropriées. Il est légitime d'en déduire qu'une incertitude foncière demeure inhérente au mouvement psychanalytique, concernant notamment ces deux branches de la psychanalyse : d'un côté la pensée politique, à laquelle Freud consacre tout de même près de la moitié de ses travaux ; de l'autre la profession clinique. Incertitude que les analystes refoulent, en s'en tenant à des pratiques orthodoxes, grevées d'inévitables incertitudes, et ainsi *ad libitum*.

## Sexualité et genralité

On reconnaît à la psychanalyse, pour la louer ou la dénigrer, le mérite d'avoir, sinon véritablement introduit, du moins fortement

orale, anale, phallique et génitale, mettent à mal ce statut de la sexualité, dénoncé souvent comme monophallogocentrique.

Le concept d'ambivalence, primordial en psychanalyse, joue à plein dans le domaine sexuel : ce n'est pas « l'un ou l'autre », c'est « l'un et l'autre » et tous les autres même, dans des entrelacs et imbroglios sans fin. L'ambivalence, c'est amour et haine, « hainamour » ; « je t'aime, moi non plus » ; c'est pulsion de vie et pulsion de mort, éros et thanatos, thanatéros, « c'est en le jour la nuit, c'est la mort dans la vie », « c'est en l'homme la femme et dans la femme l'homme », dit le poète. L'ambivalence sexuelle, que le psychanalyste suisse Jung avait illustrée en parlant d'une psyché duelle, yin et yang, « animus » et « anima », s'enrichit d'une catégorie qui, sans être nouvelle puisqu'elle date d'Adam et Eve, prend aujourd'hui un essor considérable : c'est la distinction « masculin-féminin » (autre chose que mâle et femelle) qui, en tant que dualité de genre, fait l'objet de recherches très poussées, notamment aux États-Unis et au Canada, avec les *gender*

## Du caractère incertain

Les larges mises en perspectives proposées, allant de Dieu au genre sexuel en passant par la fœtalisation de l'espèce humaine, visaient à dégager la notion d'incertitude du statut péjoratif et mineur où elle est tenue habituellement, et à lui donner une efficacité et une amplitude insoupçonnées. Nous savons néanmoins que ce statut mineur persiste, et que le problème toujours se pose de savoir comment faire avec – problème concret, précis (il y a une décision à prendre), individuel (que dois-je faire, moi, ici et maintenant?), social (on attend, on exige une solution, résolution, geste, parole, engagement).

On pourrait s'essayer à dresser, à la manière de La Bruyère, un portrait rassemblant les traits spécifiques propres au « caractère incertain » (bon sujet de dissertation pour les élèves de première). « Incertus sort de chez lui, en ajustant sa veste et se tâtant les poches, pour savoir s'il n'a rien oublié ; il s'arrête brusquement sur le seuil : ai-je bien fermé le gaz ? n'aurais-je pas

oublié le document que j'avais mis de côté? Il lui plairait de prendre l'autobus, il se dirige vers l'arrêt habituel; mais en cours de route, il se ravise, et rejoint au plus vite la plus proche station de métro, tout en se retournant pour voir si par hasard un bus ne surviendrait pas inopinément. Il rumine les propos désobligeants d'un collègue. Il faut y répondre, se dit-il, mais il hésite à le faire, il n'est pas commode d'engager le fer en début de matinée. D'autant qu'il a plusieurs dossiers en cours, entre lesquels il ne s'est pas encore déterminé, etc., etc. » C'est là, on s'en doute, le tableau d'une incertitude plutôt molle et relativement commune, qui la plupart du temps ne prête guère à conséquence. Autrement plus sévère est l'incertitude éprouvée face à une situation de gravité, où il est question de la vie même (diagnostic, urgence hospitalière), de l'activité professionnelle (poste de travail et risques, rivalité, licenciement, démission), d'engagements durables et importants (alliances, acquisitions, installations), de relations sociales et communautaires (croyances, adhésions, participation, conflits, etc.).

Le facteur psychologique personnel ne fait aucun doute. Chacun de nous connaît de ces caractères incertains, qui peuvent aller d'une attitude quasi névrotique, phobique, de fuite, devant toute décision, même la plus anodine, à un banal manque de confiance en soi, humilité, pusillanimité ou timidité, que peut-être un effort personnel soutenu par des pressions ou nécessités extérieures (milieu familial, amical, professionnel, collectivité) permettrait de surmonter. J'avais évoqué à propos du harcèlement, à l'occasion d'un séminaire à l'hôpital de la Timone <sup>(6)</sup>, une grille caractérologique qui pourrait donner quelques repères sommaires: par exemple le caractère Actif, surtout s'il est Primaire (réactions rapides) et pas trop adhérent aux émotions (nonÉmotif), comme c'est le cas pour le Sanguin (nonÉmotif-Actif-Primaire) et un peu moins pour le Colérique (Émotif-Actif-Primaire), ne traîne pas en incertitude, et pêche même par trop de certitude; en revanche, le Sentimental (Émotif-nonActif-Secondaire), freiné par son peu d'Activité et sa Secondarité (réactions lentes et durables), fait durer son indécision (dois-je ou non l'épouser, se dit-il, tandis que la belle convole déjà en de plus justes noces), le Nerveux (Émotif-nonActif-Primaire) un peu moins; l'Amorphe (nonÉmotif-nonActif-Primaire), impulsif, peu lesté en émotivité et activité, ignore l'incertitude, tandis que l'Apathique

(nonÉmotif-nonActif-Secondaire), comme enlisé dans sa lente Secondarité, laisse les choses aller et les autres décider, etc.

En vérité, chaque cas, quant à l'incertitude, est un cas particulier, en lequel convergent pour se nouer ou se heurter de multiples facteurs: autour d'une structure caractérielle formant noyau de la personnalité gravitent les relations avec autrui, les nécessités du moment, les conditions du milieu, qui peuvent aussi bien favoriser les prises de décision qu'y faire obstacle et les contrecarrer. Mais aussi limitée et intime soit-elle, la posture d'incertitude ne peut relever de la seule psychologie. Une dimension éthique s'y greffe, comme partie intégrante, avec des implications qui peuvent être décisives. Il existe, peut-on dire, une éthique de l'incertitude, où la perception du temps joue un rôle déterminant: le temps de l'incertitude se veut et se doit d'être moins un temps de rumination plus ou moins stérile qu'un temps de réflexion, d'évaluation, de raisonnement – bref, du temps pour la raison, pour une raison critique, une raison qui doute, qui accepte de suspendre son jugement quand elle ne dispose pas de données suffisantes. Il serait intéressant sur ce point de se référer à un fameux rêve de Descartes (« je doute donc je suis ») rapporté par l'abbé Baillet et qui avait été soumis à Freud par l'historien Maxime Leroy <sup>(7)</sup>.

## Portrait de Descartes incertain

Le philosophe traverse un moment d'intense activité intellectuelle, marquée par la révélation de l'« Esprit de vérité ». Il lui faut se défaire de ses préjugés, pour voir la réalité autrement. Il se couche rempli d'enthousiasme, assuré d'avoir aperçu les fondements de la science admirable. Trois songes lui adviennent dans la nuit du 10 au 11 novembre 1619. Première séquence: il avance sur le côté gauche, le droit étant trop faible; il est épouvanté, et tâche de gagner l'église; un vent impétueux se lève. Second rêve: des étincelles de feu dans la pièce. Dans le troisième rêve, il trouve un dictionnaire, et un recueil de poèmes, où lui apparaissent ces mots: *Quod vitae sectabor iter?* (« Quel chemin suivrai-je dans la vie? »), ainsi qu'une pièce de vers commençant par *Est & Non, le Oui et le Non*. Formules d'incertitude, ainsi que Descartes lui-même les interprète: la pièce de vers porte, dit-il, « sur l'incertitude du genre de vie qu'on doit choisir », avec réfé-

rence au « bon conseil d'une personne sage et même de la Théologie morale ». L'épouvante du premier rêve proviendrait de « sa syndérèse, c'est-à-dire les remords de sa conscience touchant les péchés qu'il pouvait avoir commis ». L'abbé Baillet termine son récit des rêves de Descartes en rappelant que, le lendemain, « l'embarras où il se trouva le fit recourir à Dieu pour le prier de lui faire connaître sa volonté [...] ». Il s'adressa ensuite à la sainte Vierge pour lui recommander cette affaire ». On tient là, inscrit dans un moment d'invention vécue dans l'exaltation par Descartes, un impressionnant Rêve d'Incertain, qui offre une figure exceptionnelle de liaison entre empoignade du doute et puissance créatrice.

Le temps de l'incertitude peut donc être temps de *création* ou, à tout le moins, de *créativité*. Il est aussi temps de *prudence*, s'étirant pour vérifier les observations faites et informations obtenues, et les implications qu'elle recèle; temps de *modération*, pour freiner toute précipitation, surtout lorsqu'il s'agit de juger, sanctionner, envoyer des inculpés en prison ou à la mort; temps de *tolérance* <sup>(8)</sup>, au cours duquel on s'efforce d'accueillir et de comprendre les positions d'autrui, voir loyalement en quoi elles consistent et ce qu'elles valent; temps de *interrogation*, du *retour sur soi*, approfondissement lié à l'exigence incontournable du « connais-toi toi-même »; un temps requis aussi pour prendre *conscience* et faire l'apprentissage de la *responsabilité*. Contre l'idée commune qui tend à confondre vitesse et précipitation, l'incertitude déroule un temps de *lenteur économe*, ou d'*économie lente*, qui permet d'évaluer avec vigilance essais et erreurs et de réduire les dérives, écarts et pertes au minimum. Finalité minimaliste, psychologie intensive en même temps qu'éthique de l'indétermination et de la sobriété, l'incertitude dessine une voie étroite, insolite et féconde, où puisse s'exercer un art de l'économie, de la créativité et de la liberté. •

## notes

(6) Cf. « Harcèlements, psychologies, pouvoirs », *Gestions hospitalières*, n° 451, décembre 2005

(7) Freud, *OC*, XVIII, p. 231.

(8) *Tolérance porteuse d'incertitude, comme l'auteur l'indique dans l'ouvrage qui vient de paraître, Éloge qui vient de paraître, Éloge de l'intolérance. La révolte et le siècle, 1905-2005, aux éditions Punctum.*



## La société incertaine

Gérard MERMET\*

Sociologue, conseil d'entreprises, cabinet Francoscopie

### Une accélération de l'histoire

La grande transition sociologique de la France a commencé au milieu des années 1960; elle a connu un moment fort avec la révolution de mai 1968. De nombreux chocs se sont ensuite succédé à partir du début des années 1970: 1973 et le début de la crise pétrolière; 1981 et l'alternance politique; 1986 et la catastrophe de Tchernobyl; 1987 et le krach boursier; 1989 et la chute du mur de Berlin; 1991 et la première guerre du Golfe; 2001 et les attentats de New York. Avril 2002 a constitué en France un sociodrame national, avec la présence imprévue et pour la plupart des Français inacceptable de Jean-Marie Le Pen au second tour de l'élection présidentielle. Trois nouveaux chocs se sont produits en 2005: le « non » de la France au référendum sur la Constitution européenne; le rejet de la candidature de Paris aux Jeux olympiques de 2012; les émeutes dans les banlieues en novembre.

L'histoire s'est ainsi accélérée au cours des dernières années. Comme les autres pays, la France a changé à la fois de siècle, de millénaire, d'échelle (mondialisation, globalisation), de vitesse (effets de l'évolution technologique) et de climat (réchauffement de la planète). Elle a aussi changé de sexe avec l'imprégnation des « valeurs féminines » dans le fonctionnement social et dans la consommation. Elle a changé de monnaie avec le passage à l'euro.

### Un changement de civilisation

Au total, la France a changé de société. Il n'est pas exagéré d'affirmer qu'elle est engagée dans un processus de changement de civilisation. Les fondations tradi-

tionnelles de notre civilisation se sont en effet effondrées ou inversées. On est passé en matière familiale du principe du lignage à la réalité d'une famille éclatée. Le sacré a fait place au profane, le collectif à l'individuel, le masculin au féminin, le simple au complexe. L'époque n'est plus marquée par la continuité, mais par la rupture. La notion d'autorité a été remplacée par celle de liberté. Les devoirs sont moins nombreux (et moins souvent cités) que les droits.

Les modes de vie sont ainsi en train de se transformer. La relation au temps et à l'espace est bouleversée par l'innovation technologique. Le rapport aux autres est devenu plus difficile et conflictuel dans une société où l'ascenseur social est en panne et dans laquelle chacun se sent concurrencé par tous les autres. La relation à soi-même est aussi plus incertaine, comme en témoigne la montée de la quête identitaire; l'accroissement du confort matériel s'est accompagné de celui de l'inconfort moral et du mal-être mental. Dans ce contexte, la relation aux institutions et aux entreprises s'est dégradée. Il en est de même de celle à l'argent et à la consommation.

### Anémie économique, anomie sociale

Les Français vivent dans une société « mécontemporaine ». Ils cultivent un sentiment de déclin, de désenchantement et d'appauvrissement. Les fractures sociales (fossé entre les exclus et les « nantis », entre le secteur public et le privé, entre les citoyens et l'État...) vont de pair avec les factures économiques (endettement collectif, déficits). Un monde disparaît, auquel beaucoup de Français s'accrochent encore. Ils désignent des boucs émissaires responsables des difficultés auxquelles ils sont confrontés; ce sont tour à tour les partis politiques, les syndicats, les étrangers et les immigrés, les médias, les entreprises...

La France est plongée dans une période d'anémie économique (croissance faible et inférieure à la moyenne européenne) et

d'anomie sociale (disparition d'un cadre de référence collectif et d'un système de valeurs commun servant à chacun à diriger sa vie). Elle privilégie l'émotion à la raison, le principe de plaisir à celui de réalité. Elle cultive les solidarités restreintes, parfois corporatistes, créant ainsi des inégalités. Elle s'attache à la « proximité », au risque d'être atteinte de myopie au-delà du champ de vision local et microsocial. Le tabou des avantages acquis (ou « exquis ») freine ou empêche l'adaptation aux changements de l'environnement. Il en est de même de la culture de l'affrontement, qui tend à condamner toute innovation. Enfin, le culte national de l'« exception » ne facilite pas l'expérimentation et la mise en place de solutions expérimentées ailleurs avec succès. Certains atouts de la France sont donc devenus des handicaps.

### Le refus du risque et du hasard

La difficulté de la France à s'adapter au monde actuel et « réel » est favorisée par un environnement anxiogène. Les vies individuelles sont marquées par la précarité, tant en matière professionnelle (chômage, CDD, changements d'employeur, de fonction, d'activité...) que familiale (divorces, ruptures...) ou sociale (appartenances multiples mais éphémères). Les menaces se sont diversifiées: démographiques; économiques; écologiques; terroristes; sanitaires... De plus, les Français ont le sentiment d'être harcelés par l'administration, la technologie, les médias et tous ceux qui ont quelque chose à leur vendre (entreprises, marques, distributeurs, publicité). La visibilité leur apparaît minimale, tandis que le risque est maximal: une situation inconfortable dans un pays habitué au confort et aux certitudes. Une interrogation massive et nouvelle se développe dans l'ensemble des catégories sociales: la société actuelle est-elle toujours en progrès ou le déclin de la France est-il amorcé?

C'est ainsi que la « quête sécuritaire » s'est accrue dans de fortes proportions. Les Français ont besoin d'être rassurés sur les conséquences des évolutions en cours, tant sur le plan technologique qu'économique, écologique ou géopolitique. La science et la technologie ont désormais

## note

\*Auteur d'ouvrages sur la société française et la consommation. Dernier livre paru: Révolution! Pour en finir avec les illusions françaises, éd. Louis Audibert, 2006.

une image ambivalente. Elles sont capables du meilleur en développant la connaissance, en enrichissant la vie quotidienne de nouveaux objets et services, mais elles font craindre le pire en agissant sur l'environnement, en favorisant la fuite dans la consommation et en générant des frustrations.

## Mutants, mutins et moutons

Il s'agit donc d'éviter dans toute la mesure du possible les risques que font courir la science et la technologie aux générations actuelles et futures. La revendication utopique du « risque zéro » s'est ainsi développée dans la population. Elle est particulièrement apparente dans l'évolution de la relation au corps et avec la santé. Les pressions de l'environnement (professionnel, familial, médiatique ou médical) incitent à refuser la maladie, la vieillesse, le handicap. Les prouesses de la médecine et les promesses de la science ont créé une sorte de « devoir de santé » ; elles favorisent même un « rêve d'immortalité ». Un grand paradoxe s'est installé : jamais l'espérance de vie n'a été aussi longue, mais jamais la peur de mourir n'a été aussi forte.

Il devient ainsi de plus en plus difficile aux Français de vivre dans le risque et l'incertitude. Les mutants (partisans des nouvelles technologies, de l'ouverture, de la mondialisation) s'opposent aux mutins (qui réclament une pause dans les changements et l'application systématique du principe de précaution et développent une sensibilité altermondialiste), sous l'œil inquiet des moutons, qui se demandent (très légitimement) laquelle de ces deux visions du monde et de son avenir ils doivent suivre. On observe que la proportion de mutins tend à s'accroître au détriment de celle des mutins, tandis que celle des moutons est stable, à un niveau élevé.

## Manager l'incertitude

De grands débats devront avoir lieu dans les prochaines années sur l'équilibre à trouver entre sécurité et liberté, entre individu et collectivité, entre autonomie et solidarité, entre prévention et répression, entre précaution et innovation, entre contrainte et responsabilisation. La réconciliation de ces termes jugés *a priori* antinomiques est la

condition d'une société durable, capable de faire face au risque et de s'adapter aux mouvements du monde en continuant de progresser.

Pour gérer l'incertitude ambiante, les managers de demain devront faire preuve de nombreuses qualités. Ils devront être à la fois réalistes, compétents, pédagogues, créatifs, efficaces, enthousiastes, responsables et vertueux. Ils devront avoir l'esprit de synthèse

plus que d'analyse, ce qui suppose une forte culture générale et une capacité à s'informer et se former de façon continue. Ils devront se convaincre de la réalité exprimée il y a bien longtemps par Sénèque : « Il y a plus de choses qui nous font peur que de choses qui nous font mal. » Ils pourront aussi s'approprier cette phrase reconfortante de Saint-Exupéry : « On ne peut être à la fois responsable et désespéré. »

## Manager dans l'incertain et donc dans la complexité

C'est explorer le champ des possibles, en bonne intelligence de la complexité

Jean-Louis LE MOIGNE

Professeur émérite université Paul-Cézanne, Aix-Marseille  
Président de l'Association européenne du programme Modélisation de la complexité

*Notre avenir est doué d'imprévisibilité essentielle, et c'est la seule prévision que nous puissions faire.* Paul Valéry <sup>(1)</sup>

**P**eut-être vous souvenez-vous de la seconde maxime que nous proposons le *Discours de la méthode* de Descartes, qu'il eut le talent de nous présenter sous la forme d'une sage parabole, celle du voyageur perdu dans la forêt ? Elle a tant imprégné nos cultures et nos programmes d'enseignement depuis deux siècles qu'elle nous semble encore relever du plus banal bon sens : « Pour bien agir, marche droit. » On conviendra pourtant qu'il n'est pas inutile de la relire de temps en temps, ne fût-ce que pour s'assurer de la rectitude de notre faculté de jugement critique <sup>(2)</sup>, comme pour goûter les saveurs d'une écriture qui ne craignait pas le bel usage du mode subjonctif.

« Ma seconde maxime était d'être le plus ferme et le plus résolu en mes actions que je pourrais, [...] imitant en ceci les voyageurs qui, se trouvant égarés en forêt, ne doivent pas errer en tournoyant tantôt d'un côté, tantôt d'un autre, et encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le plus droit qu'ils peuvent vers un même côté, et ne changer point pour de faibles raisons, encore que ce n'ait été peut-être, au commencement, que le hasard seul qui les ait déterminés à choisir.

Car par ce moyen, s'ils ne vont justement là où ils désirent, ils arriveront au moins à la fin quelque part où, vraisemblablement, ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt.

Et ainsi, les actions de la vie ne souffrant aucun délai, c'est une vérité très certaine que, lorsqu'il n'est pas en notre pouvoir de discerner les plus vraies opinions, nous devons suivre les plus probables.

Et même qu'encore que nous ne remarquions point davantage de probabilités aux unes qu'aux autres, nous devons néanmoins nous déterminer à quelques-unes et les considérer, après, non plus comme douteuses en tant qu'elles se rapportent à la pratique, mais comme *très vraies* et *très*

## notes

(1) P. Valéry, *L'Imprévisible*, 1944, publié dans *Vues, La Table ronde*, 1948. Pour situer la formule dans son contexte : « *L'imprévisible... Une immense révolution épistémologique... Notre avenir est doué d'imprévisibilité essentielle... C'est la seule prévision que nous puissions faire... Nos moyens d'investigations et d'action laissent loin derrière eux nos moyens de représentation et de compréhension...* » pp. 43-41.

(2) On m'autorisera cette allusion indirecte à la « *Troisième Critique* » de Kant intitulée « *Critique de la faculté de juger* », 1793, qui nous invite à un usage de la raison quelque peu différent de celui préconisé par les quatre préceptes du discours cartésien.

*certaines* à cause que la raison nous y fait déterminer.<sup>(3)</sup> »

C'est à dessein, on l'a perçu, que je souligne ici l'insistance du plus illustre des maîtres-penseurs<sup>(4)</sup> de nos civilisations contemporaines sur le caractère très certain de la méthode « pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences » qu'il préconisait. N'est-ce pas à cette conviction du caractère très certain des conséquences de nos actions, dès lors que « la raison (analytico-cartésienne) nous y fait déterminer », que nous devons attribuer le désarroi dans lequel nous plonge aujourd'hui le constat empirique de sa fallace ?

## Les paradoxes du manager affrontant l'incertitude

Au point qu'il nous faut, depuis une quinzaine d'années, consacrer bien des traités et d'innombrables séminaires au « management dans l'incertain »<sup>(5)</sup>. Étonnant retournement : les méthodes de management que l'on a enseignées et pratiquées tout au long du xx<sup>e</sup> siècle étaient implicitement des « méthodes de management dans le certain », mais cela allait si bien sans le dire qu'il valait mieux ne pas le dire. Cela d'autant plus qu'elles étaient scientifiquement « certifiées qualité » par la convention scientifique « Ordre est progrès »<sup>(6)</sup> qui triomphait alors et qui persiste encore dans bien des écoles puisqu'elle caractérise toujours l'excellence académique, source principale des crédits de recherche.

Plus nos sciences s'attachent à nous doter d'outils de prévision devant nous permettre de diminuer nos perceptions de l'incertitude de nos avenir (de la météorologie à la neurologie), plus croît notre perception de l'incertitude de nos avenir. Paul Valéry, un des observateurs les plus

attentifs et les mieux informés de l'évolution de la science au xx<sup>e</sup> siècle, observait et décrivait ce paradoxe : « Ainsi, toute prévision que nous pouvons faire ne peut être, par la nature même de toute prévision, que plus ou moins historique et exclut par conséquence tout ce qui serait si nouveau que notre vocabulaire manquera même de termes pour en exprimer la conjecture. Notre vocabulaire en effet n'est que de l'histoire réduite en éléments assimilables, utilisables et vivants. Or nous devons désormais compter sur du nouveau, de l'espèce irréductible que j'ai dite. Notre avenir est doué d'imprévisibilité essentielle, et c'est la seule prévision que nous puissions faire.

Tout ceci respire le paradoxe. Mais que l'on veuille se placer par la pensée dans un temps peu reculé, et que j'ai vécu, mettons en 1890, et que l'on évoque ce que pouvaient imaginer devant s'observer en 1944, 1<sup>o</sup> les meilleures têtes de l'époque, 2<sup>o</sup> les cerveaux les mieux doués pour enfanter les développements fantastiques des inventions ou des organisations qu'ils connaissaient et l'on trouvera 1<sup>o</sup> que rien autour de ces esprits ne leur montrait le moindre indice, le moindre germe des prodigieuses nouveautés que nous savons, 2<sup>o</sup> et davantage que rien dans la substance même de leurs sensibilités créatrices, de leurs puissances de rêves ne pressentait ce qui advint de totalement imprévu.

L'imprévisibilité en tous domaines est l'effet de la conquête du monde vivant tout entier par le pouvoir scientifique, l'invasion du savoir effectif qui tend à transformer le milieu de l'homme et l'homme lui-même dans on ne sait quelle mesure, avec on ne sait quels risques, quel écart des conditions initiales d'existence et de conservation de la vie, la vie devient en somme l'objet d'une expérience dont on

ne peut dire qu'une chose, c'est qu'elle tend à nous éloigner de plus en plus de ce que nous étions ou de ce que nous croyons être et qu'elle nous mène où nous ne pensons pas aller et ne pouvons absolument pas imaginer.<sup>(7)</sup> »

Chacun sans doute se souvient confusément ici de cette sage observation de Blaise Pascal sur laquelle il fallait disserter en nos jeunes années, mais sommes-nous tentés de nous la remémorer lorsqu'il nous faut intervenir dans nos organisations humaines, oscillant sans cesse entre un altruisme irénique et un égoïsme onirique ? « Nous voguons sur un milieu vaste, toujours incertains et flottants, poussés d'un bout vers l'autre. Quelque terme où nous pensions nous attacher et nous affermir, il branle et nous quitte ; et si nous le suivons, il échappe à nos prises, nous glisse et fuit d'une fuite éternelle.

Rien ne s'arrête pour nous. C'est l'état qui nous est naturel, et toutefois le plus contraire à notre inclination ; nous brûlons du désir de trouver une assiette ferme et constante pour y édifier une tour qui s'élève à l'infini, mais tout notre fondement craque, la terre s'ouvre jusqu'aux abîmes.

Ne cherchons donc point d'assurance et de fermeté. Notre raison est toujours déçue par l'inconstance des apparences ; rien ne peut fixer le fini entre les deux infinis qui l'enferment et le fuient<sup>(8)</sup> ».

## Contraints par le discours de la méthode ?

Compréhensible pessimisme, que révélerait cet aveu d'impuissance de la raison humaine, toujours décevante en effet lorsque sa folle ambition est de désenchanter le monde et d'annihiler le mystère du monde. Mais pourquoi se proposerait-elle un tel exclusif projet, en se contraignant en outre à ne se servir que du plus tranchant de ses outils, le syllogisme formellement déductif parfait ? Nulle fatalité ne nous y contraint ? Si nul sol n'est assez ferme pour que nous y édifiions « une tour qui s'élève à l'infini », nous pouvons, souvent avec bonheur, concevoir et construire sur des terrains changeants, des jardins qui nous enchantent et demander aux multiples ressources de notre humaine raison quelques vivaces connaissances qui, pragmatiquement, guideront nos pas.

## notes

(3) R. Descartes, Discours de la méthode, 1637, p. 142 de l'édition Œuvres et lettres de La Pléiade

(4) Au hit-parade des pages référencées sur Google, Descartes arrive actuellement très largement en tête de tous ses « concurrents potentiels » : 18,9 millions versus

6,3 millions pour Platon et 1,9 million pour Aristote.

(5) On trouve 160 000 pages sous ce titre sur le Web,

via Google, et 9 millions sous le titre souvent connexe : « Management du changement ».

(6) Que l'on me pardonne ce jeu de mots : la devise positiviste d'Auguste Comte, « Ordre et Progrès » (forgée en 1851 pour remplacer « l'anarchique » devise

de la République, « Liberté, égalité, fraternité ») fut déclinée par les scientifiques sur le mode saint-simonien :

« Le progrès scientifique et technique garantit la certitude de l'ordre social et politique. »

De même, « Management dit scientifique, OST et sciences du management... dans le certain !

(7) P. Valéry, Vues, 1948, pp.43-44. Cf. note 1.

(8) Pascal, Pensées, 199-72, p. 527, Lafuma, Œuvres complètes, Seuil (1963).

Paul Valéry, encore lui, nous le rappelait : « Nous n'avons pas à expliquer l'univers – mais à l'exploiter. Voilà le vrai chemin. Le transformer c'est le comprendre, car comprendre, c'est transformer. C'est par la voie de l'exploitation des choses et de nous que nous accédons à ce que nous pouvons comprendre, c'est-à-dire à ce que nous pouvons. <sup>(9)</sup> »

Et pour ce faire, ajoutait-il, « il faut conserver dans nos esprits et dans nos cœurs la volonté de lucidité, la netteté de l'intellect, le sentiment de la grandeur et des risques, de l'aventure extraordinaire dans laquelle le genre humain, s'éloignant peut-être des conditions premières et naturelles de l'espèce, s'est engagé, allant je ne sais où ! <sup>(10)</sup> »

Volonté de lucidité, netteté de l'intellect, sentiment des risques, ce sont là des facultés auxquelles peut s'exercer l'intelligence humaine. Les réflexions des pragmatistes nous invitant à reconnaître « l'inévitable incertitude » (W. James, 1898) de toute entreprise humaine, fût-elle celle de la science, ne contribuent-elles pas à nous inciter à cultiver aujourd'hui cette volonté de lucidité? Appel à « une conscience plus vive, plus ouverte, de ce que nous souhaitons à la fois pour nous-mêmes et pour les générations ultérieures. Sans doute faut-il sans cesse la reprendre et l'enraciner davantage dans nos cultures <sup>(11)</sup> en nous invitant ainsi à « une conscience plus vive, plus ouverte, de ce que nous souhaitons » : une pensée qui relie et qui contextualise plutôt qu'une pensée qui sépare et qui divise « en autant de parcelles qu'il se pourrait ».

Reconnaître pragmatiquement l'incertitude de nos rapports à l'univers, sans la nier, sans s'y résigner et sans prétendre la réduire, n'est-ce pas s'attacher à comprendre l'irréductible complexité de notre relation au monde et à nous-même? Paul Valéry, toujours lui, disait de la complexité qu'elle est « intelligible imprévisibilité essentielle ».

On comprend dès lors la situation paradoxale dans laquelle se trouvent les managers (et plus généralement les citoyens s'acceptant responsables de leur contribution à la cité humaine). D'une part, ils sont formés à mettre en œuvre des méthodes d'action dites « rationnelles », précisément parce qu'elles assureraient, Descartes *dixit*, le caractère certain de l'occurrence des conséquences escomptées. D'autre part, ils obser-

vent empiriquement que les méthodes rationnelles de prévision-planification censées « réduire l'incertitude » des événements proches, sur l'occurrence desquels ils ont peu ou pas de moyens d'action, s'avèrent de plus en plus fréquemment et gravement défailtantes. De façon triviale, ils sont (nous sommes!) dans la situation de cet artisan, qui sait bien se servir d'un ciseau et d'un marteau et qui doit assurer des tâches demandant le bon usage d'un pinceau et d'une palette de couleurs, outils dont il n'a jamais appris à se servir et qu'il ne sait pas ou plus inventer, fût-ce en bricolant.

## Stratégies du manager pour affronter l'incertitude

Situation très déstabilisante pour qui souhaite se comporter de façon responsable, que ce soit légalement ou moralement.

Les premiers ont trouvé une parade provisoire inspirée souvent par « l'heuristique de la peur <sup>(12)</sup> » : en développant les « certifications qualité » (et leurs équivalents) qui permettent de faire la preuve que, quoi qu'il advienne, ils ont scrupuleusement respecté les normes et ne peuvent donc être tenus pour de « mauvais managers » <sup>(13)</sup>. Parade bien éphémère, vue de la société : même si ce manager était reconnu « bon » (se comportant conformément aux règles et normes), le management de cette organisation (entreprise, hôpital, paquebot, laboratoire ou long courrier...) était-il « intelligent » ?

Les seconds vont davantage retenir notre

attention, car ils se reconnaissent d'emblée capables de distinguer sans les dissocier les moyens (que valident les normes) et les fins. Ils savent que les fins sont multiples et évoluant au fil de l'action et que les moyens permettant à chaque instant de progresser vers ces fins sont toujours multiples et rarement définitivement donnés. Ils savent enfin qu'ils suscitent des effets souvent irréversibles (on ne remet pas les compteurs au même zéro) et, surtout, que leur mise en œuvre suscite des effets récursifs. J'aime citer ici une formule de M. Mugur Schachter, cela afin de ne pas perdre l'identité par l'initiale du prénom, qui caractérise ce phénomène familier que la rationalité analytico-cartésienne ne permet pas d'appréhender : « Dès qu'il s'agit du vivant, l'artificiel dans la distinction entre cause et but devient frappant. La pensée "systémique" met en évidence l'importance décisive, pour tout être ainsi que pour ces méta-êtres que sont les organisations sociales, des modélisations pragmatiques, des "conceptions" induites par des buts subjectifs, qu'on place dans le futur mais qui façonnent les actions présentes. Ces buts, liés à des croyances et à des anticipations, rétroagissent sur l'action au fur et à mesure que celle-ci en rapproche ou en éloigne, cependant que l'action, en se développant, modifie les buts. Il en résulte une dynamique complexe dépendante de sa propre histoire et du contexte et qui requiert une approche cognitiviste et évolutionniste. <sup>(14)</sup> »

## notes

(9) P. Valéry, Cahiers, t. 1, CNRS, 1958, p. 509.

(10) P. Valéry, conclusion de « La politique de l'esprit, notre souverain bien », in Variétés III, 1936, repris dans Œuvres complètes, La Pléiade, t. 1, pp. 1014-1040.

(11) J'emprunte ces arguments à J.-P. Cometti, Le Philosophe et la poule de Kircher, (éd. de l'Éclat, 1997), arguments que j'ai discutés dans une note :

<http://www.mcxapc.org/cahier.hp?a=display & ID = 163>

(12) Je reprends ici à dessein la formule provocante par laquelle H. Jonas caractérise le « principe responsabilité ». Le Principe responsabilité (1979, traduction française :

1993) : la vogue de cet ouvrage a beaucoup contribué à la diffusion médiatique et scientifique de l'écologie et du concept de développement supportable.

H. Jonas opposait « l'heuristique de la peur » (en lui attribuant une vertu éthique quelque peu simplifiée) à « l'heuristique de l'espérance ».

(13) Faut-il rappeler que le directeur du CTS était sorti major, bien que non polytechnicien, de la plus huppée des business schools de la République, feu l'Institut Auguste-Comte pour les sciences de l'action, et qu'il fut condamné en tant que médecin et pas en tant que gestionnaire.

Un autre exemple, plus récent, est donné par le remarquable rapport du Parlement français sur « l'accident AZF de Toulouse, 2001 » - [www.assembleenationale.org/11/rap-enq/r3559/r3559-01.asp#P215\\_24647](http://www.assembleenationale.org/11/rap-enq/r3559/r3559-01.asp#P215_24647).

On perçoit mieux en le lisant combien, paradoxalement, la certitude dite « rationnelle » incite à l'inattention, à l'accoutumance.

(14) Repris d'un article publié initialement dans Le Débat, n° 94, avril 1997 : « Les leçons de la mécanique quantique : vers une épistémologie formalisée » et disponible à l'adresse : <http://www.mcxapc.org/docs/consilsient/mms1.pdf>

## Irréversibilité, récursivité : qui dit incertitude dit complexité

Ces deux caractéristiques de l'action managériale, irréversibilité<sup>(15)</sup> et récursivité<sup>(16)</sup>, que nous rencontrons en observant empiriquement les conditions de l'exercice du management (et plus généralement de la gouvernance), sont les caractéristiques de toute complexité perçue. Manager, n'est-ce pas en permanence parler sur les conséquences *a priori* incertaines de ses actes, que ces conséquences soient provoquées par ces actes ou subies malgré ces actes ? Reconnaître pragmatiquement l'incertitude de nos relations au monde, sans la nier, sans s'y résigner passivement et sans prétendre l'éliminer par la prévision, n'est-ce pas s'attacher à comprendre l'irréductible complexité de l'action humaine se voulant consciente et par là responsable et solidaire du « monde de la vie » ? Comprendre la complexité de nos actes en situation, leur donner sens intelligible, « ce n'est pas tout comprendre, c'est aussi reconnaître qu'il y a de l'incompréhensible », souligne Edgar Morin dans son beau chapitre « Éthique de la compréhension »<sup>(17)</sup>. Paul Valéry nous disait cela de façon peu différente en définissant la complexité comme une « intelligible imprévisibilité essentielle ». Reconnaître l'incertitude, c'est aussi reconnaître, nous rappelle ici Edgar Morin, cette irréductible et pourtant intelligible complexité, non seulement la reconnaître, mais s'attacher à l'explorer

sans prétendre la maîtriser, en convenant qu'elle est plus sûrement encore en nous-même qu'en l'univers que nous « pratiquons ». On se souvient de la formule de Piaget : « L'intelligence [...] organise le monde en s'organisant elle-même. »<sup>(18)</sup>

Attitude pragmatique qui trouve peu à peu son enracinement épistémologique dans nos cultures scientifiques : n'est-il pas légitime de reprendre ici quelques termes du manifeste par lesquels le CNRS français proposait en 2002<sup>(19)</sup> de « construire une politique scientifique [...] qui transforme à la fois les manières de concevoir et de faire la recherche et les conditions de son institutionnalisation [...] reconnaissant la nécessité qui s'impose aujourd'hui d'approcher dans des termes nouveaux la question de la complexité dans tous les domaines de la recherche [...] » ? Il souligne : « S'attacher à la complexité, c'est introduire une certaine manière de traiter le réel et définir un rapport particulier à l'objet, rapport qui vaut dans chaque domaine de la science, de la cosmologie à la biologie des molécules, de l'informatique à la sociologie. »

C'est reconnaître que la modélisation se construit comme un point de vue pris sur le réel, à partir duquel un travail de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable, peut être mis en œuvre.

Dans cette perspective, l'exploration de la complexité se présente comme le projet de maintenir ouverte en permanence, dans le travail d'explication scientifique lui-même, la reconnaissance de la dimension de l'imprédictibilité. »

## La complexité appelle la stratégie

Ce glissement épistémologique, qui nous a conduit du « management dans l'incertitude » à « l'affrontement de l'incertitude » puis au « management dans la complexité »<sup>(20)</sup> nous incitant à nous exercer à « l'intelligence de la complexité »<sup>(21)</sup>, va maintenant nous inciter à parcourir la boucle héliçoïdale qui, pas à pas, donne sens au projet « de l'aventure extraordinaire dans laquelle le genre humain, s'éloignant peut-être des conditions premières de l'espèce, s'est engagé [...] »<sup>(22)</sup>, et par là, chacun de nous, « responsable et solidaire, pragmatiquement chacun s'engage, tentant souvent passionnément de “comprendre pour faire et de faire pour comprendre” ; une fureur sacrée, [...] qui passe toute philosophie », s'étonnait Paul Valéry<sup>(23)</sup> méditant sur cette étrange faculté de l'esprit humain capable de relier son plaisir de faire et sa passion de comprendre.

Boucle qui, de l'épistémique « comprendre » nous relie au pragmatique « faire », lequel, inéluctablement, nous reconduit au « pour quoi faire » : questionnement éthique, celui de « l'éthique de la compréhension ». Compréhension qui appelle notre « conscience de la complexité humaine ».

« Complexité, insiste Edgar Morin, qui appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...]. La méthode de la complexité nous demande [...] – de penser sans jamais clore les concepts [...] – de rétablir les articulations entre ce qui est disjoint [...], – de penser avec la singularité, la localité, la temporalité [...] »<sup>(24)</sup>.

« La reconnaissance de cette complexité [...] ne requiert pas seulement l'attention aux complications, aux enchevêtrements, aux interrétroactions, aux aléas qui tissent le phénomène même de la connaissance ; elle requiert plus encore que le sens des interdépendances et de la multidimensionalité du phénomène cognitif, et plus encore que l'affrontement des paradoxes et des antinomies qui se présentent à la connaissance de ce phénomène. Elle requiert le recours à une pensée complexe qui puisse traiter l'interdépendance, la multidimensionalité, le paradoxe. [...] Cela nécessite [...] la formation, la formulation et le plein emploi, d'une pensée à la fois dialogique, récursive et hologrammatique. »<sup>(25)</sup>

## notes

(15) On se souvient des belles pages d'I. Prigogine sur « le rôle constructif de l'irréversibilité » dans son livre significativement intitulé *La Fin des certitudes*, Odile Jacob, 1996, chap. 2.

(16) Ainsi que de quelques chapitres sur « la récursivité » rédigés par H. von Foerster dans les années 1960-1970, repris dans son *Observing Systems*, Intersystems Publ. 1981, p. 273.

(17) E. Morin, *La Méthode*, t. VI, Éthique, Seuil, 2004, p. 139.

(18) J. Piaget, *La Construction du réel chez l'enfant*, op. cit.

(19) « *Projet d'établissement du CNRS, février 2002* », éditions du CNRS. La première partie (§1.1) de ce « schéma

stratégique » a été republiée, avec une introduction de G. Mégie et A. Rouquié dans F. Kourilsky, (dir.), *Ingénierie de l'interdisciplinarité, un nouvel esprit scientifique*, L'Harmattan, 2002,

pp. 131-142. Ce paragraphe 1.1 est disponible sur Internet : <http://www.mcxapc.org/docs/rep/eres/edil25.pdf> et le texte complet du projet du CNRS est disponible à l'adresse : [www.cnrs.fr/strategie/telechargement/projetetabcnrs.pdf](http://www.cnrs.fr/strategie/telechargement/projetetabcnrs.pdf)

(20) D. Génelot, *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep, 1992-2003 - [www.mcxapc.org/ouvrages.php?a=display & ID = 82](http://www.mcxapc.org/ouvrages.php?a=display & ID = 82)

(21) E. Morin, J.-L. Le Moigne, *L'Intelligence de la complexité*, L'Harmattan, 1999.

(22) P. Valéry, conclusion de « *La politique de l'esprit, notre souverain bien* », in *Variétés III*, op. cit.

(23) P. Valéry, *Vues, La Table ronde*, 1948, p. 228. Ce chapitre reprend un article de P. Valéry publié en 1939, à l'occasion d'une réédition de *L'Œuvre* écrite de Léonard de Vinci.

(24) E. Morin, *Science avec conscience*, 2<sup>e</sup> éd., Seuil, 1991, p. 178.

(25) E. Morin, *La Méthode*, t. III, *La connaissance de la connaissance*, Seuil, 1986, p. 232.



## Déployer l'éventail de la raison humaine

Mais cette aptitude à nous exercer au « plein emploi » de nos facultés cognitives n'a pas été souvent encore volontiers cultivée dans nos cultures et nos systèmes d'enseignement et de formation. La prégnance des paradigmes positivistes et analytico-cartésiens fut si forte pendant deux siècles que nous avons encore du mal à redéployer l'éventail<sup>(26)</sup> des multiples usages de « la raison dans les affaires humaines »<sup>(27)</sup>. Si bien que nous craignons souvent de « modifier notre point de vue » sur les incertitudes et les inconnues qui caractérisent « l'aventure humaine », tout en étant de plus en plus sensibles aux effets pervers innombrables des illusions que « la raison nous ferait déterminer comme très vraies et très certaines ». La prise de conscience de plus en plus générale de ces effets pervers des inattentions de notre entendement aux incertitudes que nous provoquons et que nous subissons va peut-être s'avérer bénéfique. Elle nous incite désormais à exercer davantage notre intelligence inventive, tant pour représenter les contextes de nos actes que pour élaborer nos projets d'action. Il nous faut maintenant, pour « affronter l'incertitude », nous exercer à « travailler à bien penser » en déployant notre « ingenium », cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier.

### Affronter l'incertitude

C'est, fort significativement, le titre qu'Edgar Morin a donné à l'un des « sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur<sup>(28)</sup> », titre également du manifeste qu'il a rédigé pour l'Unesco en 1999 et qui constitue en quelque sorte la charte du renouvellement contemporain de nos systèmes d'enseignement et de formation. Que le thème « affronter l'incertitude » apparaisse aujourd'hui comme l'un des thèmes fondamentaux de toute formation généraliste, n'est-ce pas un signe des temps ? Il y a peu, ce thème était encore réservé à la formation des seuls *risk managers* spécialistes de l'assurance industrielle ou financière. J'ai plus d'une fois songé à reproduire ici les quinze pages de ce chapitre, qui, pour l'essentiel, nous propose les bases de la culture des responsables d'organisations attentifs aux incertitudes enchevêtrées de et par leurs actions. Comme ce texte (et ses contextes, les six autres « savoirs » synthé-

tisant l'exposé d'une culture ouverte) est disponible aisément sur Internet<sup>(29)</sup>, je peux, sans scrupule, inviter le lecteur pensif à remonter à la source. Peut-être faudrait-il insister ici sur la pertinence, pour un management intelligent, du « principe de l'écologie de l'action », qu'Edgar Morin propose comme un viatique<sup>(30)</sup>, qu'il importe d'incorporer dans tous nos enseignements. La présentation qu'il en donne dans cet appel sera plus dense qu'un commentaire de seconde main :

« Dès qu'un individu entreprend une action, quelle qu'elle soit, celle-ci commence à échapper à ses intentions. Cette action entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit dans un sens qui peut devenir contraire à l'intention initiale. Souvent l'action revendra en boomerang sur notre tête. Cela nous oblige à suivre l'action, à essayer de la corriger – s'il est encore temps – et parfois de la torpiller comme les responsables de la Nasa qui, si une fusée dévie de sa trajectoire, la font exploser. L'écologie de l'action, c'est en somme tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations. »

« Toute notre dignité consiste donc en la pensée. » On a reconnu la célèbre pensée de Blaise Pascal<sup>(31)</sup> nous invitant à ne pas séparer, dans nos activités cognitives, les moyens et les fins : « Voilà le principe de la morale. » La conscience de l'incertitude nous oblige à parier, à prendre le risque

d'un acte qui peut s'avérer plus néfaste encore que nous pouvions l'anticiper. Notre « issue » réside dans l'exigence critique et dans la lucidité de notre intellect avec lesquelles nous raisonnons sans exclure, sans réduire, sans appauvrir ou simplifier<sup>(32)</sup> *a priori* nos représentations et nos interprétations des contextes et des projets de l'action.

### « L'ingenium, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier [...] »

Le déploiement de l'éventail des multiples usages de « la raison dans les affaires humaines » peut, depuis les rhéteurs de la Grèce antique et les topiques et la rhétorique d'Aristote, être caractérisé par l'exercice de cette étrange et puissante faculté de la raison humaine que les Latins (Cicéron) nommèrent *ingenium*. Faculté que Giambattista Vico, dans le *Discours sur la méthode des études de notre temps – 1708* –<sup>(33)</sup>, rédigea pour proposer une alternative solidement construite au *Discours de la méthode* de Descartes – 1637 – qui commençait alors à envahir les enseignements puis les cultures européennes, nous invita à réaviver sous ce nom. L'esprit humain ne fonctionne pas seulement en divisant, en disjoignant, par l'analyse selon Descartes, mais aussi, et souvent surtout en conjoignant, en reliant. Il ne s'attache pas qu'à la forme des énoncés, mais aussi et surtout à leurs significations dans leurs contextes. Cette faculté, Vico l'appellera *ingenium*, s'étonnant de l'incapacité de la langue française à traduire ce terme, alors que les autres langues latines se l'étaient aisément

## notes

(26) Voir « Déployer le superbe éventail de la rationalité, entre l'abeille, l'économiste, le médecin et l'architecte », in S. Béjean, C. Peyron, Santé, règle et rationalités, *Économica*, 2002, pp. 65-72.  
 (27) Je reprends ici à dessein le titre d'un ouvrage de H.-A. Simon, qui développe le thème de son exceptionnelle conférence Nobel (prix Nobel d'économie, 1978) : « Rational Decision Making in Business Organizations ». Il faut entendre ici « rational » au sens complet du mot, sans le réduire au sens analytico-syllogistique privilégié exclusivement par le discours cartésien.  
 (28) E. Morin, Les Sept Savoirs

nécessaires à l'éducation du futur, Unesco, 1999/Seuil, 2000.  
 (29) [www.agora21.org/unesco/7savoirs/7savoirs07.html](http://www.agora21.org/unesco/7savoirs/7savoirs07.html)  
 (30) E. Morin, La Tête bien faite, repenser la réforme, réformer la pensée, Seuil, 1999, p. 68 (dans un sous-chapitre intitulé « Les trois viatiques pour affronter les incertitudes »). Un beau livre écrit « pour prendre en main sa propre éducation, que l'on soit enseignant ou enseigné » qui fut sans doute à l'origine des Sept Savoirs.  
 (31) B. Pascal, Pensées, in Œuvres complètes, Lafuma, Seuil, p. 528 (200-347- H3).  
 (32) En ce sens, le diction pédagogique : « Il est nécessaire

de commencer par simplifier », ou le diction managérial : « Pour ces gens-là il faut faire simple, il ne faut pas qu'ils cherchent à comprendre, il faut qu'ils appliquent une règle simple » s'avèrent fort sclérosants, sacralisant la simplification aux dépens de la compréhension. On peut dire, pour faire image, que « la croyance en la vertu de la simplification a priori est une croyance moralement dangereuse ».  
 (33) Ce discours, destiné initialement aux étudiants de l'université de Naples, garde depuis trois siècles une étonnante actualité. Remarquablement traduit par A. Pons en français en 1981

approprié (*ingegno* en italien, *ingenio* en espagnol), et il la définira dans ces termes: « Cette faculté mentale qui permet de relier. <sup>(34)</sup> »

## Du « bon sens » au « sens commun »

Chacun de nous convient volontiers qu'à la manière de monsieur Jourdain, il se sert volontiers et fréquemment des ressources de l'*ingenium* plus que de celles de l'analyse pour raisonner, mais il se souvient du dicton de ses maîtres, sévères et qui craignaient de le voir se laisser aller à quelque délire onirique: « Comparaison n'est pas raison! » Et il hésite scrupuleusement à convenir qu'il a laissé errer son imagination dans le champ des possibles pour élaborer ses décisions <sup>(35)</sup>! Mais s'il s'y exerce prudemment avec un soin critique, sera-t-il moins « rationnel » que celui qui s'attache à suivre les règles du syllogisme parfait sans s'assurer au préalable que les trois axiomes du syllogisme dégagés par Aristote sont effectivement évidents et pertinents dans la situation qu'il considère? Dans les deux cas, nul ne peut assurer qu'il est dans le « très vrai et très certain ».

« La nature est incertaine, dit Vico, et l'homme est fini et imparfait [...]. Dans le domaine des choses humaines livrées à l'arbitraire et au hasard, le mieux qu'il puisse espérer est de parvenir au vraisem-

blable [...] » Le « sens commun » de l'humaine condition – qui n'est pas le « bon sens cartésien » –, sens commun qui est « mémoire, tradition, sagesse acquise et transmise, tout le contraire de la *tabula rasa* de Descartes », guidera l'*ingenium* sans entraver « l'art de l'invention » ou de la « poïesis » valéryenne. Il s'attache non pas d'abord à « exclure le tiers », le « moyen terme » rapprochant deux idées éloignées qui ne peuvent se déduire l'une de l'autre, mais à le chercher et souvent à en trouver quelques possibles <sup>(36)</sup>.

## L'incertitude devient notre chance, activant l'intelligence

Vertus de l'expérience: c'est en affrontant les désarrois que suscite la pression perçue croissante des incertitudes endogènes et exogènes de leurs actions que les responsables d'organisations nous invitent aujourd'hui à renouveler nos modèles de référence pour « bien gérer » l'action collective, sous toutes ses formes. Nous croyions qu'en développant, avec plus de rigueur cartésienne encore, de nouveaux formalismes des systèmes non linéaires ou des algorithmes génétiques, nous pourrions, sans renouveler nos paradigmes de légitimation épistémique d'appui, affronter ces nouvelles difficultés suscitées par la croissance de nos perceptions de ces incertitudes enchevêtrées.

## « Mente eroïca »

Ne pouvons-nous alors, méditant sur ces expériences, explorer le « sens commun » qui s'est formé depuis des siècles au fil des initiatives des sociétés humaines affrontant des incertitudes (qui leur paraissent sans doute fort angoissantes) alors qu'elles tentaient de « raison garder » au prix de « l'héroïsme de l'esprit humain » (*Mente eroïca* sera le titre d'un beau discours de Vico)? Nous retrouverons ainsi la possibilité et la légitimité d'un redéploiement de l'éventail de la rationalité, tant pour modéliser que pour raisonner. Possibilité et légitimité de réouverture de l'éventail que le paradigme positivisme analytico-cartésien avait semblé refermer, au moins dans nos systèmes d'enseignement et de formation.

## L'émergence du « paradigme de la pensée complexe »

Au fil de ces explorations, nous reprendrons conscience des contributions que les chercheurs du xx<sup>e</sup> siècle ont engrangées pour nous aider à nous servir de toutes les ressources de la raison humaine. Nous pouvons en appeler par exemple aux explorations des grands pragmatistes, de W. James à J. Dewey (publiant sa *Logique, théorie de l'enquête* <sup>(37)</sup> puis à H.A. Simon restaurant le concept de « rationalité procédurale » <sup>(38)</sup> que l'on pourrait appeler « rationalité délibérative » en se référant à la définition qu'il en donne et s'inspirant des *Modèles de la découverte* (*Patterns of Discovery* <sup>(39)</sup>) de N. Hanson. Mais aussi à J. Piaget (et à son école de Genève) publiant *Vers une logique des significations* <sup>(40)</sup> ou à J.-B. Grize publiant *Logique naturelle et communication* <sup>(41)</sup>. Ou encore aux « inventeurs » des stratégies paradoxales, de G. Bateson à Y. Barel <sup>(42)</sup>, ou aux restaurateurs de « la nouvelle rhétorique » (C. Perelman <sup>(43)</sup>, S. Toulmin), entendue comme une science de l'argumentation.

Je crois qu'en campant le paradigme de « la pensée complexe », par toute son œuvre, Edgar Morin nous donne aujourd'hui un cadre paradigmatique ouvert (ouvert, car ouvrant l'éventail du paradigme analytico-syllogistique selon Descartes, au paradigme topico-critique <sup>(44)</sup> selon Vico, il veille à n'exclure aucun des pans de l'éventail, tout en

## notes

dans ses traductions et présentations de Vico publiées sous le titre Vie de G. Vico par lui-même. Il est actuellement épuisé dans sa version française. A. Pons a autorisé la publication de sa traduction-présentation sur Internet, si bien qu'on peut maintenant accéder aisément à ce texte et sa présentation actualisée: [www.mcxapc.org/docs/conseilscient/0511vico\\_pons.pdf](http://www.mcxapc.org/docs/conseilscient/0511vico_pons.pdf)  
**(34)** Cf. p. 62 de l'édition Internet: [www.mcxapc.org/docs/conseilscient/0511vico\\_pons.pdf](http://www.mcxapc.org/docs/conseilscient/0511vico_pons.pdf)  
**(35)** Puis-je citer ici un commentaire de P. Triadou: « Le manque d'imagination en termes de management en santé est une caractéristique dominante d'une activité qui n'ose pas s'avouer ses spécificités. La recherche désespérée de solutions analogiques dans le monde

de la production d'entreprise et des domaines de haute sécurité, que représentent l'aéronautique et l'industrie nucléaire, a de quoi surprendre non dans la forme, mais dans le fond » (« Management et culture du risque » in La Maîtrise du risque sanitaire, 2004, Weka, pp. 1-7).  
**(36)** Citations reprises de la présentation par A. Pons du Discours sur la méthode des études de notre temps.  
**(37)** J. Dewey, *Logique, théorie de l'enquête*, 1938, trad. française de G. Deledalle, Puf, 1993.  
**(38)** H.A. Simon, De la rationalité substantive à la rationalité procédurale, 1973 - [www.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.pdf](http://www.mcxapc.org/docs/lesintrouvables/simon5.pdf)  
**(39)** N. Hanson, *Modèles de la découverte* (*Patterns*

*of discovery*), une enquête sur les fondements conceptuels de la science, 1958, *Dianoïa pour la traduction française*, 2001. [www.mcxapc.org/cahier.php?a=display&ID=617](http://www.mcxapc.org/cahier.php?a=display&ID=617)  
**(40)** J. Piaget et R. Garcia, *Vers une logique des significations*, Murionde, 1987.  
**(41)** J.-B. Grize, *Logique naturelle et communications*, Puf, 1996.  
**(42)** Y. Barel, *Le Paradoxe et le système*, PU Grenoble, 1989.  
**(43)** Ch. Perelman, L. Olbrecht, *Traité de l'argumentation, la nouvelle rhétorique, université de Bruxelles*, 1970.  
**(44)** J'emprunte l'expression « paradigme topico-critique » à D. Luglio qui intitule ainsi le chap. IV-4 de son ouvrage *La Nouvelle Science, connaissance, rhétorique et science dans l'œuvre de G. Vico*, Puf, 2003.

s'exerçant à « la lucidité de son intellect »), cadre paradigmatique qui nous permet de nous enrichir de la multiplicité de toutes ces méditations [...]. Ceci en bonne « intelligence de la complexité » : la complexité de l'exercice de notre propre pensée s'entrelaçant intelligiblement avec la complexité de la situation que nous considérons.

## « L'éthique doit mobiliser l'intelligence »

Est-il surprenant que, nous interrogeant pragmatiquement sur nos expériences de « management dans l'incertitude », nous arrivions à une exploration des enracinements épistémologiques des connaissances que nous transformons en les mettant en œuvre ? Exploration qui nous conduit heureusement aujourd'hui à reconsidérer les enjeux éthiques de nos actes ainsi réfléchis, préparant ainsi ce que seront nos prochains pas ?

« L'éthique doit mobiliser l'intelligence pour affronter la complexité de la vie, du monde, de l'éthique elle-même [...]. C'est une éthique de la compréhension, qui n'impose pas une vision manichéenne du monde [...]. C'est une éthique qui rencontre sans cesse l'incertitude et la contradiction en son sein. Une éthique sans fondement autre qu'elle-même, mais qui a besoin d'appuis à l'extérieur d'elle-même [...].<sup>(45)</sup> »

Ne nous appartient-il pas de « construire notre chemin en marchant » ?

« Caminante, no hay camino,  
Se hace camino al andar »

chante le poète Antonio Machado <sup>(46)</sup>.

## En guise d'apostille, la parabole des abeilles et des mouches perdues dans une carafe

Puis-je enfin interrompre cette réflexion, ouverte par la « parabole du voyageur cartésien perdu dans la forêt » en l'achevant ici par la « parabole des abeilles et des mouches perdues dans une carafe » qui lui « répond » symboliquement ? Je l'emprunte à Maurice Maeterlinck : « Introduisez dans une carafe une demi-douzaine de mouches et une demi-douzaine d'abeilles ; puis, la carafe horizontalement couchée, tournez-en le fond vers la fenêtre. Les abeilles s'acharneront, durant des heures, jusqu'à ce qu'elles meurent de

fatigue ou d'inanition, à chercher une issue à travers le fond de cristal, tandis que les mouches, en moins de deux minutes, seront toutes sorties du côté opposé, par le goulot. <sup>(47)</sup> »

Se pourrait-il qu'un comportement apparemment aléatoire et peut-être a-téléologique se rapportant à la pratique s'avère plus « effectif » que le comportement formellement rationnel prescrit par les académies et donc les règlements de toute bonne administration ? Faudrait-il dès lors se résigner à ne plus tenir pour très vraies et très certaines les prévisions calculées rationnellement ? L'affaire n'était plus seulement embarrassante pour les managers, mais aussi pour les scientifiques qui déterminent rationnellement les bonnes (méthodes de) prévisions présumées autoriser un management très certain. Ne vont-ils alors perdre une bonne part de leur pouvoir symbolique (celui de l'expert dont « l'étude scientifique a montré que [...] »). Cela juste au moment où l'on allait passer du « manager c'est prévoir » au « prévoir c'est manager » (ultime triomphe espéré par tous les prévisionnistes et par bien des prospectivistes) : précieuse réciprocité qui devait restaurer le pouvoir des enseignements scientifiques dans la bonne administration des hommes et des choses !

On ne force le trait que pour faire image et pour aviver l'attention : qu'il soit manager praticien ou scientifique ratiocinant, dès lors qu'il est perdu dans une forêt, notre voyageur ne se demandera pas longtemps si il est pratiquement pertinent d'appliquer correctement la règle cartésienne du « marche droit » (« Applique le règlement et obéit sans chercher à comprendre »).

Il cherchera plutôt à tirer parti de toutes les ressources de sa raison pour élaborer et mettre en œuvre ses prochaines décisions ? Ne serait-il pas plus rationnel de commencer par « comprendre » sa situation, de faire acte d'intelligence, en décidant d'abord de s'informer intentionnellement sur le contexte dans lequel il aura à élaborer, pas à pas, ses prochains comportements ? Aussi obscure que soit la forêt, aussi oublieuse que soit sa mémoire, il est rarement totalement incapable de se construire de telles représentations qu'il tiendra pour significatives. En grim pant sur cet arbre, peut-être percevra-t-il les

lumières des fenêtres d'un hameau voisin ? Il se souvient de ses projets et de sa situation, de l'itinéraire qu'il a suivi dans les dernières heures. Il peut aussi percevoir la position de la mousse au pied des arbres, qui lui indique le nord approximatif. Et peut-être, à travers les branchages perçoit-il l'éclat de quelques étoiles ? N'entend-il pas, soudain, dans le lointain, le roulement d'un charroi qui passe, alors qu'il marche à peu près droit depuis une heure ? Ne va-t-il pas dévier sa route ? N'a-t-il pas intérêt à tracer quelques cercles concentriques successifs qu'il jalonne de nombreux repères, que lui ou d'autres sauront identifier ? Chacun bien sûr sait exercer son intelligence lorsqu'il est exposé à une situation dans laquelle un comportement routinier (marche droit) rendrait l'issue plus incertaine encore.

Si bien que l'on est paradoxalement conduit à reconnaître l'effet bénéfique d'une prise de conscience de l'incertitude des conséquences des actes humains, aussi réfléchies qu'aient été les décisions qui les ont suscitées : elle appelle d'abord l'exercice pragmatique et tâtonnant de l'intelligence et non pas « l'application » de quelques méthodes de calcul arithmétique et logique. Intelligence qui nous incite à être bien plus attentif à la façon dont nous allons poser nos problèmes qu'à la qualité des syllogismes formels que nous pourrions appliquer afin de les résoudre.

En se refusant à poser leur problème en des termes différents (tels que « aller vers le goulot moins éclairé de la bouteille plutôt que vers le fond plus éclairé »), les abeilles de la parabole n'exerceraient-elles leur intelligence de leur projet et du contexte dans lequel elles le perçoivent ? Plutôt que de réduire algorithmiquement la perception de l'incertitude des conséquences de leur action, n'est-il pas plus sage – et plus raisonnable – de s'attacher à identifier heuristiquement cette incertitude en référence à nos projets ? •

## notes

<sup>(45)</sup> E. Morin, *Mes démons*, Stock, 1994, p. 136.

<sup>(46)</sup> Voir le florilège A. Machado : [www.mcxapc.org/static.php?file=florilege.e.htm & menuID = florilege](http://www.mcxapc.org/static.php?file=florilege.e.htm&menuID=florilege)

<sup>(47)</sup> M. Maeterlinck, 1901, *La Vie des abeilles*, Complexe, 1997, pp. 81-85.



# Professionnels de la santé, rejoignez les équipes d'experts du CNEH !

Depuis plus de trente ans, le CNEH, acteur majeur du secteur hospitalier, accompagne les établissements de soins dans les mutations auxquelles ils se trouvent confrontés.

Les compétences qu'il met en œuvre présentent l'originalité de combiner l'expertise terrain des professionnels de l'hôpital avec les méthodes et outils du monde du conseil. Experts et consultants travaillent en totale synergie pour capitaliser connaissances, expériences, savoir-faire et innovations qu'ils diffusent au travers des missions de conseil et des formations qui leur sont confiées.

Soucieux d'anticiper au mieux les besoins de nos clients, nous recherchons en permanence de nouvelles compétences pour enrichir nos équipes d'experts.

Vous êtes intéressé pour faire partager votre expertise métier ou les nouveautés que vous avez expérimentées dans votre établissement? Le CNEH vous propose de développer votre projet au sein de son équipe de consultants et de formateurs. Vous rejoindrez ainsi les trois cents experts associés qui interviennent d'ores et déjà à nos côtés.



Bulletin à adresser au  
CNEH, Direction générale  
3, rue Danton - 92240 Malakoff  
(tél. : 01 41 17 15 15)  
ou à remplir sur notre site [www.cneh.fr](http://www.cneh.fr)

Mme  Mlle  M. ....

Prénom .....

Fonction .....

Service .....

Établissement .....

.....

Code postal [ ][ ][ ][ ][ ][ ]

Ville .....

Téléphone [ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ][ ]

E-mail .....

Vos centres d'intérêt	Nos domaines d'intervention
-----------------------	-----------------------------

- Stratégie hospitalière
- Finances hospitalières
- Contrôle de gestion
- Gestion des pôles d'activité
- Contractualisation interne
- Ressources humaines et management**
- Systèmes d'information : T2A, DMP, circuit du médicament...
- Assistance juridique**
- Pharmacie, stérilisation, hygiène
- Bloc opératoire, laboratoire, imagerie
- Logistique et nutrition
- Démarche qualité
- Management des risques
- Accréditation, EPP
- Démarche de soins
- Centres hospitaliers spécialisés
- Établissements médico-sociaux
- Préparation aux concours**
- Autres (préciser .....