



LE MANAGEMENT ÉMANCIPANT

René Barbier (CIRPP)

Introduction

Parler et interpréter signifient proposer du sens à des acteurs de la vie sociale.

Mais un intellectuel ne parle pas de n'importe où et ce qu'il peut dire reflète ses présupposés plus ou moins explicites.

Il est dans la tradition des sciences sociales de ne rien dire de ces fondements implicites ni des échafaudages théoriques qui conduisent un auteur à dire ce qu'il a à dire. Même chez les ethnologues, les plus ouverts à une certaine implication dans la recherche, le document qui relate les difficultés personnelles de terrain et les questionnements théoriques non résolus, se trouvent circonscrits dans un livre intitulé, en général, «journal de bord», «carnet de route» etc, comme un double peu reconnu par rapport au livre théorique faisant la preuve de l'excellence d'une pensée construite.

La position des sciences humaines contemporaines a un peu évolué. On accepte désormais une certaine mise à l'épreuve du chercheur. Il doit, au moins d'après P.Bourdieu, ne pas négliger la sociologie de sa posture de sociologue face aux gens concernés par son champ d'investigation.

Les chercheurs dans la ligne de l'analyse institutionnelle vont beaucoup plus loin et tiennent le journal de recherche comme un préalable indispensable à l'émergence de toute signification.

Je fais partie de la génération de sociologues des années soixante-dix pour laquelle l'implication est une donnée fondamentale de la vie intellectuelle. Bien que j'ai réalisé ma thèse de doctorat avec Jean-Caude Passeron, donc dans l'équipe théorique de P.Bourdieu, j'ai été traversé et fortement interrogé par la psychosociologie clinique et l'analyse institutionnelle. Par ailleurs mes champs de recherche, plus personnels, m'ont fait explorer la sociologie, l'anthropologie et l'histoire des religions, les pensées asiatiques (Chine, Inde, Japon, Corée) et l'histoire des idées littéraires et artistiques, notamment poétiques.

Avant 1970, mon cursus universitaire m'a conduit à défricher les sciences juridiques et économiques. Mais après cette date, ce fut tout le champ des sciences sociales et humaines qui a fait l'objet de ma formation. La sociologie, certes, mais aussi la psychologie clinique et surtout la psychosociologie de terrain dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes. C'est ainsi que je suis devenu un théoricien de la recherche-action avec un premier livre dès 1977.

Proposer une réflexion sur ce que je nomme le « management émancipant » suppose donc que l'on ouvre, au préalable, un éclairage sur la théorie qui résulte de plus de trente cinq années de théorisation dans les sciences de l'homme et de la société.

J'ai nommé cette théorie l'Approche Transversale (Barbier, 1997).

C'est à partir de celle-ci que pendra forme ma réflexion sur le « management émancipant ». C'est également cette théorie et sa méthodologie qui influencent actuellement l'action que je peux avoir dans le cadre de mon statut de conseiller scientifique du CIRPP. Le chapitre 2 sera consacré à la théorie de management émancipant et le chapitre 3 à la question d'une formation des managers dans cette problématique.

CHAPITRE 1

L'APPROCHE TRANSVERSALE, ÉLÉMENT DE COMPRÉHENSION

Ce chapitre cherche à être direct, dans le style oral. La question que je me pose consiste à savoir comment je vais en si peu de temps pouvoir donner l'essentiel, la substantifique moelle de l'approche transversale ? Peut-être en commençant par vous dire pourquoi j'ai tenu à élaborer théoriquement cette approche. C'est une **approche**, ce n'est pas une analyse. Approcher implique qu'il s'agit d'une démarche.

On avancerait vers quelque chose encore que l'on ne sait pas toujours vers quoi l'on avance. Le principal n'est pas de savoir où l'on va mais plutôt d'avancer, c'est-à-dire d'aller, d'être dans un élan, tout en étant pleinement conscient des retentissements psychiques, corporels, relationnels et sociaux de cette démarche.

C'est pourquoi ce terme d'approche suppose cette connotation d'incertitude. A la fois quelque chose de moteur, d'énergétique, qui est une pulsion de vie mais en même temps avec une grande incertitude sur la fin de toutes choses, sur les objectifs, soi-disant définis, que l'on aurait dans la vie. C'est la raison pour laquelle je suis toujours très prudent vis-à-vis de la pédagogie par objectif. Même si je reconnais qu'à un certain moment il faut bien passer par des objectifs pour pouvoir se donner quelques points de repère. Mais je crois qu'il faudrait être sans point de repère car ils deviennent si facilement des points fixes inadéquats par rapport à la vie en acte. Pour moi trois catégories viennent en dialogue dans ma conception de l'éducation. Il y a la catégorie de l'enracinement, celle du surgissement et celle de la transversalité. Les deux premières sont toujours présentes et en dialogue dans la troisième.

Enracinement parce qu'il y aura toujours dans l'approche transversale cette idée que nous sommes nés d'une histoire, nés d'un peuple, nés de parents et plus largement nés d'une humanité et d'une

certaine façon, ce qui compte c'est moins d'être nés de parents que d'être nés d'une humanité. Au fur et à mesure que l'on avance dans une certaine sagesse, on passe de ses parents à l'humanité. C'est-à-dire qu'on prend de plus en plus conscience qu'on fait partie d'un ensemble humain qui donne toute sa valeur au sujet d'autant plus que cet ensemble humain fait partie d'un ensemble vivant beaucoup plus large et universel.

Arrachement, parce que ce processus d'élargissement intellectuel et existentiel implique une prise de distance à l'égard de ce qui nous a conditionné dans notre enfance, notre adolescence et nos années de jeunes adultes. L'arrachement va de pair avec l'usage d'une raison critique qui, parfois, devient envahissante, mais qui demeure nécessaire jusqu'à la fin.

Transversalité, parce que dans ce processus qui conduit vers une sorte d'accomplissement de la vie intellectuelle, la multiplicité des formes de sociabilités et des représentations personnelles et collectives qu'elles engrangent, se trouve reconnue et valorisée comme un « fait » dont le chercheur doit tenir compte dans son interprétation.

C'est sous cet angle, peut-être, que l'approche a du sens. Dans le fond, l'approche transversale, c'est reconnaître dans l'objet de connaissance, ce qui fait partie radicalement de la vie dans sa complexité la plus éminente sans adhésion à une vision théorique ou politique.

11. Histoire de vie intellectuelle et élaboration théorique

Comment en suis-je arrivé à aller vers cette approche ? C'est sans doute parce que depuis mon adolescence j'avais beaucoup d'interrogations. Je ne peux pas reprendre mon histoire mais ce sont des interrogations à la fois sur qu'est-ce que vivre ? A 10 ans j'ai été confronté à la mort et cela m'a fait entrer en philosophie. Et puis je me suis forcément posé la question « qu'est-ce qu'un être humain » et quand on a un peu d'imagination, on entre dans les dimensions artistiques de la vie. Pour moi ce fut la poésie. Et avec la poésie sont venues aussi toutes les interrogations spirituelles, bien que je n'ai pas eu, de par ma famille, d'influences spirituelles déterminées (voir la vidéo sur le site de mon université <http://193.54.168.35/podcast/spip.php?article7>).

J'ai eu ainsi toute la largeur de vue pour aller explorer ce que les êtres humains ont pu proposer à cet égard puisqu'il n'y a aucune culture à travers l'histoire de l'humanité qui ne propose une forme d'intelligibilité sur le sens de la vie et sur le sens de la mort. Donc interrogations pour ces questions, et ensuite quand je me suis engouffré dans les sciences humaines, je n'ai pas trouvé de réponse. Je dirais même que les sciences humaines très souvent évacuent ces questions. Pour les retrouver, il faut aller les chercher chez les philosophes de l'expérience (comme Pierre Hadot), pas chez les philosophes du concept, en tout cas pas toujours chez les philosophes du concept. Et, en ce faisant, en avançant, j'ai vraiment constaté qu'il y avait quelque chose qui me manquait et surtout lorsque je suis passé du côté de sciences de l'éducation, parce que là j'ai un peu expérimenté ce qui existait. J'ai été très déçu par rapport à ces interrogations que je me posais, justement.

Qu'est-ce que l'éducation ? Les sciences de l'éducation semblaient y répondre par des interprétations relativement rationnelles, fermées en fin de compte, dites scientifiques, mais qui ne résolvaient pas du tout mon impatience. L'impatience que j'avais était sans doute celle de René Char. Il disait « *ma convoitise est infinie, rien ne m'obsède que la vie* » (*Le Météore du 13 août dans Fureur et mystère*) et je n'ai pas pu trouver suffisamment d'explications dans les sciences de l'éducation ni dans les sciences humaines et il a fallu que j'apporte en quelque sorte ma façon de voir pour dans le fond répondre à moi-même.

D'une certaine façon, un chercheur ne répond jamais qu'à lui-même, à ses interrogations profondes. C'est pourquoi quand on commence une thèse, il faut vraiment se demander pourquoi on désire écrire une thèse, à quoi ça sert de faire une thèse. Une thèse, ça sert d'abord à essayer d'élucider, de comprendre un peu quelque chose par rapport à soi-même, et si on pose la bonne question par rapport à soi-même, alors peut-être qu'on arrive à trouver quelque chose qui peut intéresser d'autres personnes. Commencer donc par rapport à son propre désir, ça me semble quelque chose d'essentiel concernant cette longue investigation qu'on appelle une thèse qui est beaucoup de sueur et de sang et qui est vraiment quelque chose de beaucoup plus difficile que vous ne l'imaginez. J'ai suivi beaucoup de doctorants, j'ai pu voir à quel point quand on accompagne des doctorants, ce n'est pas simplement sur le plan cognitif, ce n'est pas simplement sur le plan intellectuel aussi. Ça se joue

dans une compréhension permanente de tous les aspects qui sont mis en œuvre, qui viennent bousculer pendant une thèse.

Combien de fois ai-je vu des doctorants très proches de la grande déprime, des moments où ils n'arrivaient plus à écrire, où ils ne voulaient plus écrire. Ils avaient effectué un grand travail et puis soudain, des trous noirs. Il y en a toujours pendant toutes ces années, il y a la vie personnelle, il y a la vie de famille, il y a les amis, les problèmes de travail, les problèmes de maladie, de santé qui peuvent se poser au cours d'une vie et tout ça, ça joue naturellement. Le directeur de thèse, mot très mal défini, surtout inapproprié, est concerné. Ce n'est pas un directeur mais un accompagnateur. Si on est un directeur, ça veut dire qu'on conduit quelqu'un vers quelque chose qu'on sait d'ailleurs être, qu'on sait ce qu'il faut faire. Alors qu'un accompagnateur est quelqu'un qui peut proposer des balises, certains repérages, des sources d'informations mais qui avant tout essaie de cheminer avec.

Alors en sciences sociales, en sciences humaines, en expérientialités humaines, au moment où j'avais terminé ma thèse de sociologie en 1976 et que j'ai commencé un doctorat d'État qui s'est terminé par une habilitation à diriger des recherches en 1992, j'ai voulu réintroduire deux dimensions qui me semblaient absentes, notamment dans ce qui m'intéressait plus particulièrement au niveau pratique, axiologique, c'est-à-dire la psychosociologie clinique, et bien deux dimensions pour moi étaient absentes.

La première dimension était la dimension poétique.

C'est clair que les gens des sciences humaines sont loin d'être des poètes, sauf exception. Les collègues des sciences humaines ne sont pas des artistes. Ils peuvent parler sur l'art, ils peuvent parler peut-être sur la poésie mais, en général, ils ne pratiquent pas. C'est un premier point qui m'est apparu très vite et qui m'a montré que là il y avait quelque chose qui ne marchait pas parce que j'ai une pratique de la poésie. Mes rencontres avec des poètes et des grands poètes m'ont fait comprendre un certain nombre de choses. J'étais frappé d'ailleurs de voir à quel point parmi certains de mes amis dans la psychosociologie, il y avait une ouverture (il y en a très peu) à un certain savoir, d'ailleurs cela ne fait pas de mal de citer quelques vers de poètes consacrés. Mais je parle d'une pratique et j'ai remarqué que les rares personnes qui avaient cette pratique ne l'intégraient pas dans leur formalisation, dans leur façon de voir les choses ou l'engouffrait dans des

théories de l'inconscient alors que la poésie c'est finalement ce qui dérange toute structure y compris la structure supposée de l'inconscient.

La seconde dimension : la spiritualité laïque

C'est un premier point. Le deuxième point concernant ce que j'ai théorisé dans l'approche transversale, ce que j'ai appelé la dimension spirituelle, mais une **spiritualité sans dieu**, comme certains anciens philosophes stoïciens grecs d'Athènes dont a parlé Maria Daraki (Daraki, 1989). Peut-être que la position clinique et philosophique de François Roustang, qui vient de la psychanalyse freudienne mais s'en est démarqué au profit d'une reconnaissance de la pensée chinoise, me convient assez bien (Roustang, 2001).

J'ai toujours un peu de difficultés à employer ce mot de « spirituel » parce que la spiritualité c'est tellement codée en fonction de nos religions, de nos monothéismes, de nos religions du Livre et de tous leurs impacts, mais en même temps dont on connaît aussi les dérives et quand on parle de la spiritualité, pour la plupart qui ont été élevés dans ces religions judéo-chrétiennes, immédiatement il y a des codages qui se présentent d'une façon dirimante.

Donc, on est un peu coincé et pourtant ce n'est pas parce qu'il y a ces codages qu'il faudrait laisser tomber, laisser dans les oubliettes cette dimension de la vie. Je dirais même qu'en éducation il est vraiment urgent que l'on revoie la question dite spirituelle, qu'on la revoie avec lucidité tranchante par rapport justement à ses impacts religieux, à ses codages. Régis Debray, dans son ouvrage de 2009, me semble approcher de ce travail de lucidité en analysant ce que je peux nommer « le sacré institué » dans son apport sur « le moment "fraternité" » (2009). Mais sans doute reste-t-il trop axé sur l'idée d'une « fraternité de combat » au détriment d'une fraternité silencieuse qui implique un sens du sacré totalement autre. Il ne s'agit plus de nier cette dimension extrêmement importante pour devenir humain, pour l'être humain en tant que devenir, comme si on allait au fond de nous-mêmes. C'est ce que j'appelle le *projet implié*. C'est comme si on avait en nous-mêmes un appel, quelque chose qui nous appelle vers un élargissement, vers une ouverture, comme si on avait un appel vers l'*Ouvert*, mot sensible au poète Rainer Maria Rilke, sans pouvoir définir ce que c'est. Le philosophe Raimon Panikkar nous propose de nommer cet élan, *l'éloge du simple* comme inclination essentielle vers une attitude archétypale d'ordre monacal (Panikkar, 1995). Pourquoi pas, mais on peut aussi rester simplement un être humain dont le devenir réside dans

l'accomplissement de cet élan. Cet élan de l'être peut se constituer assez radicalement de telle sorte que sans cesse on ne va pas vers une vie d'homme perdu mais au contraire vers une vie d'homme noétique. Aller vers une vie d'homme spirituel ce n'est pas s'engouffrer dans une religion instituée.

Pour moi, c'est quelque chose de sans doute beaucoup plus ouvert et j'aime bien qu'à l'heure actuelle il y ait des philosophes qui proposent des ouvertures de ce côté-là, comme André Comte-Sponville, ou Luc Ferry aussi, même si je n'ai pas apprécié ses qualités de ministre de l'éducation, mais j'aime bien des gens sans parler d'autres contemporains qui vont peut-être au-delà de la déconstruction, au-delà d'une tendance de la philosophie moderne à déconstruire systématiquement toute forme de construction symbolique, même des plus subtiles. Un des plus intéressants philosophes dans cette perspective est certainement Nicolas GO, pas encore très connu, qui a écrit, notamment, « *Philosophie de la joie* » chez Buchet-Chastel en 2004 et plus récemment « *Les printemps du silence* » en 2008.

On a parlé du désenchantement du monde, je suis plus intéressé, justement par les ouvertures de réenchantement du monde qui sont simplement non pas de réenchanter le monde, le monde est ce qu'il est, il est ni enchanté, ni désenchanté. Par contre, la manière dont on porte un regard sur le monde peut être désenchanté et le regard que l'on porte sur le monde aujourd'hui, c'est un regard lourd, c'est un regard effectivement qui tient compte de ce qui s'est passé au 20e siècle, qui a été l'un des siècles les plus barbares de l'histoire humaine. On doit tenir compte du fait qu'il y a eu la Shoah et peut-on philosopher après la Shoah, peut-on philosopher après les génocides qui ont eu lieu après la Shoah dans différents pays, peut-on philosopher alors que l'on sait que le sida décime les pays pauvres (notamment l'Afrique), qu'en 2009 près d'un milliard de personnes ne mangent pas à leur faim alors que le « capitalisme de catastrophe » comme je le nomme, celui des spéculateurs financiers (et non des véritables entrepreneurs) vont faire dépenser près de 20000 milliards de dollars à la communauté humaine, tout cela parce que l'on a organisé notre monde de telle sorte que c'est un monde inégal, que c'est un monde où les répartitions des ressources humaines qui sont des ressources naturelles sont faites de telle sorte qu'en France, d'après les dernières statistiques, entre un smicard et un patron des grosses entreprises du CAC40 il y a à peu près 200 fois plus de revenus chez les patrons que chez les smicards. Ce ne sont pas les patrons des petites entreprises, mais quand même cet écart-là est un écart dont on peut penser que ce n'est pas juste, tout simplement.

D'où nous vient ce sens de la justice, si on ne croit pas en Dieu. D'où nous vient cet aspect transcendant au sein de l'immanence, au sein de ce qui est, au sein du réel ?

C'est une question. Pourquoi a-t-on ce sens-là ? Pourquoi a-t-on ce sens de la justice, ce sens de la compassion ? Qu'est-ce qui nous pousse à nous porter au secours d'un autre, parfois sans même réfléchir, comme le montrait déjà le philosophe chinois Mencius (Mengzi) quatre siècles avant Jésus-Christ ? Qu'est-ce qui fait qu'on a un élan de vie qui est aussi un élan de vie **vers l'autre** ? Ce sont toutes ces interrogations que j'appelle des interrogations spirituelles qui ne s'encastrent pas simplement dans un dogme religieux, qui fait qu'en éducation au fond il était grand temps d'en parler et pas simplement sous l'angle de l'histoire des religions mais sous l'angle du fondement même de l'éducation. Lorsque l'on n'aborde pas ces questions, on laisse la porte ouverte à tous les fanatismes qui sont nécessairement ravageurs de la vie, mortifères, assassins. Voilà un peu le fondement de pourquoi je suis allé vers cette approche transversale.

Alors vous voyez dans cette approche transversale il y a un côté psychosociologique, et de psychologie clinique. C'est-à-dire que c'est un travail qui se fait avec des individus, des groupes et des communautés **à visage humain**, ce n'est pas tellement un travail de sociologue et je suis vraiment sorti de la sociologie qui était ma discipline de départ. La sociologie raisonne sur les grands nombres, sur les structures globales, sur les sociétés, les rapports sociaux, etc., des entités extrêmement vastes, même si un courant de « sociologie clinique » existe depuis quelques années avec Vincent de Gaulejac, ce qui est encourageant. En se mettant dedans, on fait des interprétations alors que dans la sociologie classique on est toujours dehors.

Le psychosociologue s'en tient au groupe, au village, à la communauté, là où les gens ont encore une relation de face à face, une relation à visage humain. Et c'est avec ces gens-là qu'on travaille, je dis bien « avec ». Le psychosociologue clinicien ne travaille pas « sur », **il travaille avec**. Il ne cherche pas à parler sur eux mais à les faire parler d'eux. Les meilleurs psychosociologues sont des gens qui ont un profond respect des personnes avec lesquelles ils travaillent. Donc, vous voyez que pour moi l'approche transversale c'est quelque chose de beaucoup plus vaste mais aussi philosophique, c'est un tout.

Dans la pratique, l'approche transversale est un travail de psychosociologue clinicien. J'ai fondé cette théorisation à partir de cette pratique. J'ai eu la chance d'être embauché « entre guillemets » dans les années 1970, par l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse (OFAJ) et de pouvoir travailler dans des groupes à visage humain, interculturels pour pouvoir développer cette théorisation. Théorisation qui était au départ une forme d'intuition et de désir de combler un manque. Mais il fallait aussi un terrain, si on n'a pas de terrain, c'est très difficile, on reste dans une sorte d'abstraction. Donc à travers les groupes franco-allemands, pendant une quinzaine d'années, effectivement, j'ai pu expérimenter cette dimension de psychosociologie et de l'approche transversale et je me suis aperçu, peu à peu, qu'il fallait se centrer sur la question de l'imaginaire.

12. L'importance de l'imaginaire

L'approche transversale a pour **objet central l'imaginaire**. Et dès lors que l'on dit imaginaire, on dit également réel et symbolique. On ne peut pas prendre l'imaginaire sans prendre les deux autres termes. Ça va ensemble, même s'il faut les distinguer.

Le réel, c'est ce qui est, au sens le plus large du terme, c'est ce qui est **mais on ne sait pas ce que c'est**. Donc le réel c'est *l'impossible de la symbolisation* comme le disait Jacques Lacan d'une façon pertinente, quelque chose qui nous échappe sans cesse dans la faculté que l'on aurait de donner du sens. Kant nous propose de parler ainsi des « noumènes » inaccessibles à la raison et non des « phénomènes ». En physique des hautes énergies contemporaines, Bernard d'Espagnat parle de « réel voilé ». On peut également parler de « substance » au sens de Baruch Spinoza ou encore de « déité » sous le nom de dieu chez Maître Eckhart. C'est donc quelque chose qui est toujours comme un reste par rapport aux belles constructions mentales que l'on peut placer, plaquer et sans cesse c'est quelque chose qui apparaît comme un résidu. Ce qui vraiment nous entoure et nous contraint parce que ce résidu vient sans cesse introduire le négatif dans le positif de notre interprétation et il nous interpelle sans cesse.

Et ça c'est quelque chose de très difficile à assumer pour un chercheur, très difficile à assumer surtout pour un penseur, pour un philosophe parce que les philosophes ce sont des constructeurs de concepts et des constructeurs de théories. Donc c'est très difficile pour un penseur d'accepter ce **trou noir dans la connaissance**. Pourtant il y a le réel et puis il y a l'imaginaire, alors l'objet de connaissance se précise. A côté de l'imaginaire, il y a du symbolique. **Le symbolique**, c'est

justement **ce réseau de significations que l'on va tisser** (en quelque sorte à partir des éléments de notre perception du réel, évidemment,) pour essayer de donner un peu de clarté, un peu de cohérence à ce *Chaos, Abîme, Sans Fond*, dont parle Castoriadis (et les Grecs de l'Antiquité) qui serait le fond même du réel.

Ce fouillis extraordinaire, c'est le réel, cette complexité pour reprendre Edgar Morin. Le symbolique ça va être cela et toutes formes de symbolique, que ce soit le symbolique scientifique, le symbolique religieux, le symbolique artistique, etc. ce sera toujours quelque chose qui sera de cet ordre-là. Tenter de présenter un certain ordre, une certaine cohérence dans ce qui est sans cesse mouvement, dans ce qui est sans cesse différent et parce qu'on ne peut pas rester dans ce chaos, c'est quelque chose qui nous angoisse trop, comme elle angoissait déjà Blaise Pascal, dans cette « **multiplicité générique** » du désir comme le nomme un philosophe contemporain Alain Badiou, dans son *Court traité d'ontologie transitoire* (1998). On tisse du sens. Mais comment peut-on tisser du sens si ce n'est parce qu'on a une faculté extraordinaire, nous les êtres humains. Je dis les êtres humains parce que cette faculté-là ne semble pas exister aussi radicalement chez les animaux, chez les plantes. Cette faculté c'est **l'imagination**, la faculté de créer de l'image d'une manière radicale,

Castoriadis dit même « à partir de rien ». C'est une faculté qui nous est donnée, qui fait partie de la complexité de notre cerveau, qui est liée à l'évolution du monde vivant jusqu'à ce point d'être - l'homme en tant qu'*homo sapiens* - et qui fait que l'on possède cette faculté. C'est dire que l'éducation, si elle est vraiment une éducation digne de ce nom, en liaison avec l'« idée d'humanité » (Legros, 2006), doit reconnaître que c'est une faculté extraordinaire. Ce n'est pas simplement la raison qui est une faculté extraordinaire, pour moi, c'est beaucoup plus l'imagination, cette « fonction de l'irréel » comme la nomme Gaston Bachelard, c'est vraiment par l'imagination qu'on sort de l'instinct. Par l'imagination, l'être humain va pouvoir inventer autre chose. C'est pourquoi je dis que c'est par l'imagination active que tout être enfermé dans quelque prison que ce soit aura envie d'en sortir, cherchera à en sortir et heureusement, heureusement qu'il y a des prisonniers qui s'échappent. Comme serait triste une vie qui serait complètement régie par les *institutions totales* dont nous entretient Erving Goffman ou par *la vision panoptique* décrite par Michel Foucault Mais vous voyez que de l'autre côté aussi, les gens d'Alcatraz ou de Guantanamo, où ceux des « prisons-modèles » ultra sophistiquées et informatisées de France et d'ailleurs, font tout pour que cette imagination active des prisonniers ne puisse naturellement s'exprimer et surtout

se réaliser et ne cessent d'inventer également des nouveaux moyens de contention. Eux-mêmes vont développer une imagination folle pour faire en sorte que la personne enfermée soit complètement conditionnée par toute une série naturellement d'instruments et de dispositifs de plus en plus totalitaires afin que ces personnes ne puissent s'échapper. Donc l'imagination active comme vous le voyez dans cet exemple est aussi bien pour la vie que pour la mort. Elle ne choisit pas. Ce n'est pas parce que l'on a de l'imagination que l'on va vers la vie. Je pense qu'un Landru (tueur en série) avait énormément d'imagination, n'importe quel sadique peut avoir beaucoup d'imagination. Donc, quand je valorise l'imagination, je suis très lucide sur ses perspectives d'emploi. Je reste proche de Krishnamurti qui était très circonspect sur une valorisation de l'imaginaire, même « créateur ». Et pourtant, c'est quelque chose d'extraordinaire, c'est quelque chose que justement en éducation, on doit complètement valoriser, prendre à bras-le-corps pour en faire un élément essentiel.

C'est bien la question que je me pose à propos de la formation doctorale. Est-ce qu'actuellement dans la formation doctorale on est en train de faire des chercheurs dotés d'imagination ? Et bien, je n'en suis pas sûr tant la bureaucratie et la scolarisation envahissent tout.

Dans les pays notamment asiatiques il y a un gros problème qui se pose, c'est qu'il y a un tel respect de l'autorité et de l'enseignement hiérarchique que les chercheurs asiatiques sont souvent mis à mal par rapport à cela et ne sont pas assez inventifs. On commence à s'en apercevoir en Chine en particulier où ils se disent qu'il faudrait réformer leur éducation et notamment l'éducation universitaire pour que les jeunes soient des chercheurs beaucoup plus ouverts. Est-ce que cette structuration nouvelle de LMD conduit à cela à l'heure actuelle en sciences humaines, je n'en suis pas si sûr. Enfin ce sont les futurs doctorants qui pourront le dire dans les thèses si elles sortent vraiment de l'ordinaire, si elles proposent des objets de connaissance autres, si elles exposent des théorisations qui font réfléchir et qui ne sont pas qu'un aspect « bling-bling » dans la sphère universitaire, comme on dit aujourd'hui dans le langage journalistique. Personnellement je crois à la relation, à la rencontre entre un directeur de recherche, un accompagnateur de recherche et un jeune chercheur, dans un esprit de compagnonnage.

Et dans ce va-et-vient de la rencontre, de la relation, quelque chose de transmis peut être justement de l'ordre de l'invention. Je ne crois pas aux grandes masses, aux grandes structures. On est submergé dans la formation doctorale. Pourquoi je dis tout ça, parce que j'en étais à la question de l'imaginaire dans l'approche transversale. C'est donc une centration sur l'imaginaire et j'insistais sur la dimension d'imagination active comme très spécifique avec ses deux faces, noire et blanche. Il ne s'agit pas d'en faire une sorte de nouveau paradigme.

Alors, à partir de là si on se dit que c'est l'imaginaire, si c'est l'imagination active qui produit de l'imaginaire produisant des images. Et la question est alors **qu'est-ce que c'est que l'imaginaire ?** Comment peut-on l'aborder ? Il me semble que ce soit essentiel dans la construction d'une vie. Nous sommes des êtres imaginants et ipso facto, des êtres imaginaires. Comment peut-on effectivement aborder cet imaginaire tout en sachant que le réel sera toujours plus que tout ce que l'on peut analyser de lui. Donc, tout ce qu'on pourra dire sur l'imaginaire, il recèlera un trou noir qui nous échappe. Il restera toujours quelque chose qui sera au-delà de nos interprétations, quelles soient freudiennes ou autres.

Abordons cette question, l'approche transversale est centrée sur l'imaginaire et pour l'aborder, j'ai cerné trois dimensions qui sont en interactions permanentes : **un imaginaire pulsionnel personnel, un imaginaire social institutionnel et un imaginaire sacré et spirituel**. Ces trois dimensions de l'imaginaire constituent l'objet même de connaissance de l'approche transversale.

121. Les trois dimensions de l'imaginaire

- L'imaginaire pulsionnel personnel

L'imaginaire, c'est d'abord quelque chose qui est produit par un être humain à partir de cette faculté extraordinaire qu'est l'imagination active. Et l'imagination active va produire du symbole, du symbolique au sens large du terme dans la mesure où il y a une déconstruction de sens apportant de l'intelligibilité par rapport à cette inconnue de l'être, à cette complexité de l'être en devenir. Intelligibilité qui peut être acceptée par d'autres que moi. Si c'est accepté par beaucoup d'autres que moi, à ce moment la production de symbolique peut être reconnue, légitime. Ça suppose par exemple que je passe par un langage qui va être aussi reconnu et accepté. Il y a un minimum de

cohérence. Et, ça suppose que les autres vont aussi réfléchir, mais aussi contester, sur tout ce que je propose comme tissage de sens à partir de mon imagination active et à partir du réel.

Ce que je dis comme tissage de sens à partir du réel, c'est la réalité que je pense. **La réalité n'est rien de moins que ce tamisage du réel à partir du symbolique.** La réalité, c'est une production symbolique. La production symbolique étant elle-même complètement liée à l'imagination active qui prenant appui sur le réel, plus exactement interpellée par le réel, va produire des images qui font sens, va produire du sens à travers un langage et ce sens va être reconnu par d'autres, **va permettre de communiquer.** On communique par le symbolique en se donnant une réalité qui fait que nous partageons la même réalité. Et vous voyez tout de suite que pour cela il faut avoir le même langage, pour cela il faut avoir un certain code et que cette façon de donner du sens au réel en transformant ce réel en un champ symbolique et en nommant ce réel la réalité dépend en grande partie des différentes cultures et de la façon dont elles sont appropriées et intériorisées par les personnes. La culture scientifique prétend effectivement donner, proposer une réalité qui est partageable par beaucoup d'autres, voire d'une façon universelle.

Tandis que des réalités religieuses, des réalités artistiques ne sont pas nécessairement toujours partageables.

C'est pourquoi la science est devenue le point focal pour notre activité intellectuelle puisqu'il y a toujours cet imaginaire de la science et que si on est vraiment dans une activité scientifique on va pouvoir proposer de la réalité qui serait partageable par tous. On sait bien que ce n'est pas si simple que cela et que des réalités partageables par tous à un certain moment de l'histoire sont remises en question par certains à d'autres moments de l'histoire et sont déconstruites peut-être et d'autres réalités à ce moment-là sont propulsées. Ce qui ne veut pas toujours dire d'ailleurs, parce que c'est en fonction de différents niveaux de réalité, que les réalités qu'on teste à un moment, ne restent pas pertinentes à un autre niveau de réalité. Par ailleurs ce qui semble pertinent en sciences de la matière ne relève pas de la même pertinence en sciences humaines et sociales.

Je dis ça simplement pour vous dire que si cette construction de l'imaginaire est très importante et que dans cet imaginaire personnel pulsionnel, on parle bien de cela, on va proposer une réalité qui sera toujours de l'interprétation. Et vous voyez aussi tout de suite que notre imagination active, vous la voyez dans tous les sens et je dirais dans tous les coins. C'est qu'on peut produire aussi quelque chose qui n'est pas du tout partageable. On peut produire ce que j'appelle moi **le chimérique**, c'est-à-dire des fantasmes personnels qui sont liés à notre propre histoire, à notre propre dérèglement organique et on va produire une réalité imaginaire qui à la limite peut-être ne sera plus du tout partageable. C'est le problème de la schizophrénie. Comment pénétrer le monde d'un autiste ? On sait très bien que c'est très difficile. On sait très bien que l'on a peu de choses à dire sur l'autisme.

Nous pouvons accompagner un autiste, nous pouvons être près de, être avec, mais le comprendre et surtout saisir sa réalité intérieure, c'est très difficile. Accompagner, c'est accepté d'accompagner quelqu'un qui vous propose une réalité qui n'est pas du tout la vôtre. Mais c'est aussi dans la vie quotidienne la question de l'altérité. Avec d'autres, que ce soit votre conjoint, que ce soit vos enfants vous êtes exactement dans la même problématique. L'autre à sa réalité qui ne sera jamais la vôtre même si vous êtes un papa gâteau et une maman très aimante. Et bien, la réalité de votre enfant, c'est-à-dire sa construction mentale sur le réel ne sera jamais la vôtre.

Vos enfants ne sont pas vos enfants

Ils sont les fils et les filles de l'appel de la vie à elle-même

Écrit le poète Khalil Gibran (*Le prophète*).

L'enfant est ce qu'il est, déjà d'une autre culture, d'une autre constitution et **la seule chose que l'on peut donc faire, c'est d'accompagner**. Si vous pouvez accompagner, c'est déjà extraordinaire. Et accompagner, ça veut dire que vous pouvez le suivre dans sa réalité. Comme je le disais, sa réalité peut vraiment vous inquiéter, vous obséder aussi.

Le destin des pulsions

Alors, il s'agit d'une dimension personnelle pulsionnelle. Personnelle, c'est une personne en particulier dotée d'une imagination mais pulsionnelle parce que l'on est obligé de **revenir au destin des pulsions**. Quelles sont nos pulsions en dernière instance, quelles sont les pulsions que l'on peut nommer pour bâtir cet imaginaire personnel pulsionnel. Personnellement, je distingue la pulsion Éros, la pulsion Thanatos et la pulsion Polémos.

- Éros

Éros, c'est la pulsion de vie. Je la conçois comme une pulsion, c'est-à-dire comme un besoin intérieur, une tendance qui vous fait aller sans cesse vers d'autres vivants, d'autres éléments dans quelque chose qui est de plus en plus complexe, dans une complexité croissante, on peut voir ça sous cet angle comme donc un développement de la vie à partir d'éléments qui sans cesse se complexifient et ont tendance à aller vers plus de complexification. C'est ça pour moi la pulsion de vie, c'est donc **aller vers la complexité**. En même temps, il n'y a pas de pulsion de vie sans Thanatos, il n'y a pas d'Éros sans Thanatos. Vous voyez Éros ce n'est pas seulement pour moi la pulsion sexuelle, c'est beaucoup plus large que la pulsion sexuelle mais la pulsion sexuelle fait partie d'Éros. C'est plus large que la pulsion sexuelle. Il y a une dimension d'Éros dans la nature, il y a une dimension d'Éros au niveau cosmique.

- Thanatos

Pour moi, c'est la déconstruction de la complexité en éléments simples, c'est le phénomène inverse. On déconstruit quelque chose de complexe en éléments simples, c'est la réduction en éléments simples jusqu'à la disparition. Cette dimension est nécessaire. C'est vrai que pour qu'il y ait vie, il faut qu'il y ait mort. Pour qu'il y ait tendance vers la complexité, il faut aussi qu'il y ait des éléments en même temps qui se déstructurent. Pour qu'il y ait structuration il faut qu'il y ait déstructuration. En même temps, cette dimension de Thanatos peut s'autonomiser et devenir toute puissante au détriment d'Éros. C'est pour cela que le psychosociologue qui active cette écoute dans un groupe essaiera toujours de voir ce qui est de l'ordre d'Éros au sens de complexification et ce qui est de l'ordre de Thanatos au sens d'une déstructuration et d'une réduction à des éléments élémentaires.

Sur le plan de **Thanatos, de la pulsion de mort**, est-ce la pulsion en dernière instance ? Avec Freud, la psychanalyse a toujours maintenu le concept de pulsion de mort même si c'était un concept limite pour lui, mais il a toujours maintenu ce concept en disant que la pulsion de mort c'était la pulsion qui œuvrait en silence mais d'une façon complètement déterminée dans une vie humaine et qu'en fin de compte c'était déterminé. Donc nous étions fécondés dès le départ par la pulsion de mort. C'est également l'option du philosophe Martin Heidegger pour qui le sujet est « un être-pour-le-mort ». C'est un point important parce que soit on pense qu'on est des êtres pour la mort, emportés par la pulsion de vie et l'on va avoir à ce moment-là une représentation de comment structurer notre réalité en fonction de cela.

Soit on pense autrement et on aura une autre réalité, une autre construction de la réalité à la fois psychique et sociale. Par exemple, on peut penser à la manière un peu nietzschéenne et de Georges Bataille que dans le fond nous sommes des êtres énergétiques. On a de l'énergie à revendre. Il y a tellement d'énergie que dans la vie, dans le phénomène vie il y a gaspillage, il y a une perte, il y a une dépense extraordinaire et qu'on est doté de cela au niveau individuel. Certes, cette énergie peut se trouver bloquer pour des raisons multiples. Il s'agit alors de retrouver son énergie primordiale par un travail sur soi. Mais dans le fond, le problème n'est pas seulement individuel, dans la vie elle-même, la vie elle-même est dotée de cette énergie. D'où vient cette énergie, ça c'est encore autre chose, mais elle est dotée de cette énergie et il y a un gaspillage extraordinaire, une *part maudite* (G.Bataille) pour que la vie se maintienne, pas seulement la vie humaine mais la vie tout simplement. Donc ça c'est une autre conception. Si la pulsion est portée par cette énergie en surplus, alors on aura peut-être une autre représentation de notre réalité. Est-ce que notre réalité est vissée par cette énergie en surplus ? Est-ce que certains êtres sont capables de se brancher sur des réalités du monde de telle sorte qu'ils sont sans cesse en énergie ? Maintenant on s'étonne de l'énergie de certaines personnes. Où vont-elles la puiser ? Bien qu' âgées, elles ont encore une énergie extraordinaire. Où vont-elles puiser cette énergie ? Donc ça c'est un point important concernant la question de la pulsion.

- Polémos

Polémos, je lui donne une place à côté d'Eros et Thanatos parce que pour moi Polémos est une pulsion d'agressivité qui est liée au fait qu'on a quelque chose à défendre qui est de l'ordre de la vie,

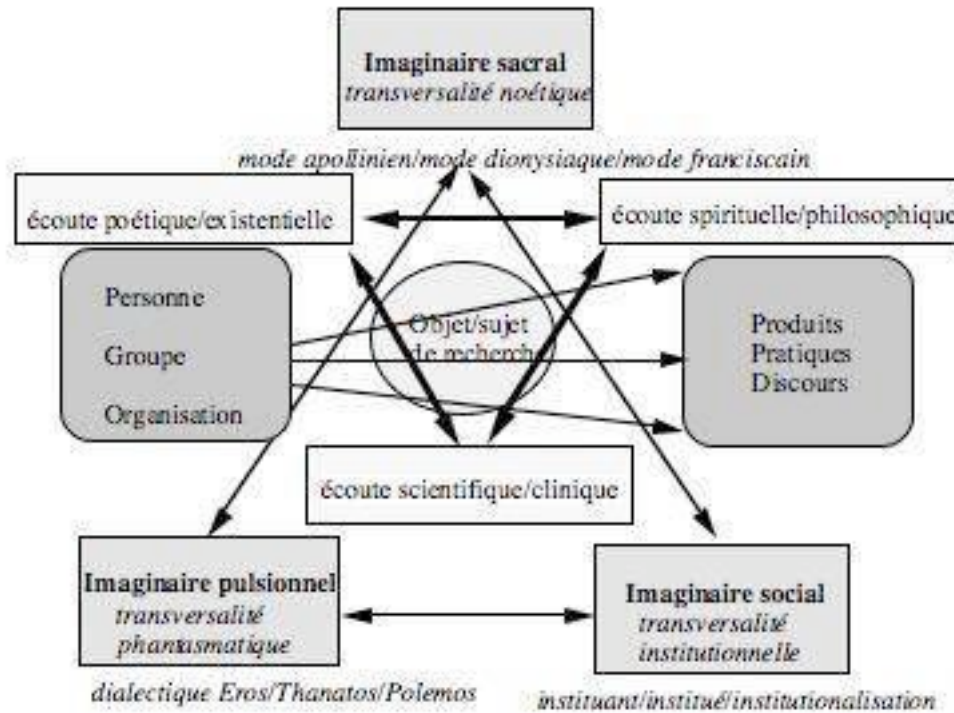
on a besoin de ça, de cette pulsion faite pour se défendre par rapport à des intrusions. C'est vrai qu'on sait très bien que notre système immunitaire est fait de cette agressivité. Si un microbe vient nous troubler à l'intérieur de notre organisme, immédiatement on va envoyer tout ce qu'il faut pour détruire cet intrus. Donc on a cette pulsion d'agressivité. Sous cet angle-là elle est de l'ordre de la vie car c'est important qu'on possède cette pulsion d'agressivité. C'est pourquoi aussi dans la psychosociologie dont je me réclame, le conflit est complètement reconnu comme créateur.

C'est important que les gens aient, développent une connaissance de leur agressivité dans la rencontre avec l'autre parce qu'il n'y a pas à accepter d'emblée le désir de l'autre. Je crois que j'ai déjà parlé ici de la *négativité* de Jacques Ardoino. C'est-à-dire d'opposer aux stratégies désirantes de l'autre qui cherchent à s'imposer à moi, ma propre stratégie contre désirante par rapport à l'autre. Ma propre stratégie qui va s'opposer et on peut le faire si on a suffisamment d'agressivité, si on l'a reconnue. Et le psychosociologue doit le reconnaître dans un groupe pour en quelque sorte faire que ce groupe ne soit pas simplement un **groupe-objet**, objet de toutes les violences symboliques qui peuvent s'imposer à lui mais un **groupe-sujet** (Deleuze et Guattari), c'est-à-dire allant vers son autonomie, vers la construction de son autonomie.

Donc Polémos, cette pulsion, est importante et suivant que cette pulsion va s'étayer sur Éros ou s'étayer sur Thanatos, on aura 2 orientations différentes. **Polémos qui s'étaie sur Éros, c'est le conflit créateur**, c'est la turbulence, l'effervescence qui est destructurant et en même temps qui a aussi valeur de structuration.

Polémos qui s'appuie sur Thanatos, alors ça peut aller vers la destructivité. C'est-à-dire que de l'agressivité, on passe à la destructivité. C'est Érich Fromm, un anthropologue américain qui a montré dans la « passion de détruire », à travers les cultures de 50 sociétés sur lesquels il a travaillé, que certaines étaient animées par cette destructivité avec ces ressorts de destructivité. Pour moi, cet étayage de Polémos il est très important, soit sur Thanatos, soit sur Éros.

Donc on a cette première dimension de l'imaginaire, l'imaginaire personnel, pulsionnel.



René Barbier 1995

L'imaginaire social institutionnel

Je vais vous demander de faire un saut qualitatif. Il faut sortir de l'individu ou même du groupe pour passer du côté des sociologues, pour **passer du côté des rapports sociaux**, de ce qu'on appelle la société. Quelque chose se joue à un niveau qui nous échappe, qui échappe à l'individu, qui échappe au monde, qui est du ressort des formes sociales tout entières, on pourrait dire de la culture. Et l'imaginaire social, je ferai essentiellement référence aux thèses de Castoriadis, le grand penseur de l'imaginaire. Pour ceux qui s'intéressent à l'imaginaire, il y a des livres à lire, il y a à la fois Cornelius Castoriadis mais il y a aussi Gilbert Durand. Du côté de Castoriadis, il y a un livre à lire qui est « *l'institution imaginaire de la société* » (Seuil, 1975), c'est vraiment un livre fondamental. Du côté de Gilbert Durand, c'est *les structures anthropologiques de l'imaginaire* (Bordas, (1969), 1984)

L'imaginaire social, c'est quoi pour Castoriadis ? Il a une conception de l'imaginaire comme production d'images, flux permanent, production d'images, de représentations, de formes, de figures, etc. et il pense que ça ne s'arrête jamais. Ça ne s'arrête jamais au niveau individuel et au

niveau social c'est la même chose. Au niveau social, il n'y a non pas production d'images mais **production de significations**. C'est-à-dire, la société dans sa globalité et dans son historicité, son déroulement historique, n'arrête pas de produire des significations qui en quelque sorte produisent les **matrices** dans lesquelles du sens s'institue, nous allons produire du sens, en créant des institutions. Il y a une production donc de significations comme matrices de sens a un niveau global qui d'une certaine façon nous échappe. Enfin, qui nous échappe parce que c'est à un autre niveau que ça se produit. Mais ensuite qui vont s'imposer à nous dans notre vie quotidienne.

Quel exemple ? Vous voyez, cette production de significations considérées comme légitimes dans une société donnée sont liées aussi à la science et la technologie (chez nous dans nos sociétés modernes), à l'ère de la technologie planétaire. C'est vrai que nous sommes dans une société où la technologie fonctionne toute seule, c'est-à-dire que nous sommes tellement pris par les significations légitimes de la technologie et des sciences qu'on ne peut même plus faire autrement que de la suivre. On voit bien cela au niveau économique. Tout le monde sait et on va le savoir encore plus bientôt lorsqu'on va avoir des rapports des scientifiques qui vont dire des choses pas agréables à entendre sur le plan écologique.

On sait très bien qu'on est en train de détruire notre planète, les politiques le savent, ils voudraient bien dans le meilleur des cas faire autrement. Ils ne peuvent pas, ils sont pris dans un mouvement tel que pour faire marche arrière, pour faire autrement, il faudrait déconstruire le mécanisme interne qui conduit à ce type de destructivité. Or ces moments très difficiles, c'est quasiment impossible parce que c'est aussi à l'intérieur de nous-mêmes, c'est notre façon de vivre, c'est ce qu'on pense être bon pour nous, etc. C'est l'impact de la technologie planétaire que le philosophe Kostas Axelos a longuement méditée. Donc, un des points clef de cet imaginaire social, c'est ce développement de la vie, de l'écologie planétaire. Naturellement que pris isolément, il y a des éléments importants.

Prenez un cas pour essayer de comprendre cet ensemble de significations produit par la société. L'informatique, l'ordinateur. Moi je me souviens d'avoir eu mon premier ordinateur dans les années 80. C'était un tout petit truc qui avait 128ko de mémoire. Quand on voit ça, maintenant on sort n'importe quel objet et on a 1giga octets de mémoire. Donc, j'avais cet ordinateur avec 128ko de mémoire ; C'était il y a 30 ans, ce n'est presque rien. Maintenant, on est envahi par l'informatique,

par l'Internet, etc. ça fait partie de nos vies, de plus en plus. Non seulement ça fait partie de nos vies parce que c'est un fait, c'est là, mais ça fait partie de nos vies parce que tout est fait pour nous dire que ça fait partie de nous. C'est-à-dire que peut-on vivre dans n'importe quelle capitale du monde, maintenant, dans n'importe quel pays du monde sachant que l'on est plus de 50% à vivre dans les villes, à vivre dans ces villes sans vous dire immédiatement j'ai besoin d'Internet. C'est d'autant plus une évidence, c'est-à-dire qu'il y a une signification de cet imaginaire social autour de l'informatique qui fait que tout naturellement, et vous voyez que c'est culturel, tout « naturellement » on se dit : « on a besoin d'un autre ordinateur plus moderne. » Et vous allez voir des gens qui vont s'acheter un ordinateur pour se brancher soi-disant sur internet et qui ne vont pas l'utiliser ou très peu simplement parce qu'il faut une connaissance technique même simple.

Ça, c'est quelque chose qui est vraiment lié à un certain niveau de représentation. C'est vraiment au niveau de la société, dans son évolution, écologique notamment, qu'il y a production. Et ça entraîne des conséquences très fortes sur le plan du quotidien, sur le plan de l'organisation. Ces significations vont passer jusqu'à l'individu par le biais des institutions, c'est-à-dire le réseau symbolique, qui comprennent une composante fonctionnelle et une composante imaginaire et qui sont socialement sanctionnées. En cela je reprends la définition de Castoriadis : **réseau symbolique socialement sanctionné présentant en proportion variable une composante imaginaire et une composante fonctionnelle**. Ces significations d'imaginaire social, par exemple l'informatique, passent par des institutions, par des réseaux symboliques et vont s'imposer dans des significations par des instances très concrètes : les organisations. Par exemple une université va s'imposer comme étant de droit, comme étant parfaitement légitime. Comment peut-on être dans une université comme Paris 8 sans qu'il y ait des ordinateurs partout ? Et si ce n'est pas le cas, l'université est dite « pauvre », de « banlieue ».

C'est évident que quand on dit à Paris 8 il n'y en a pas assez, c'est par rapport aux représentations qu'on en a de ce qui est légitime par rapport à l'impact nécessaire de l'informatique. Et il suffit d'aller ailleurs, dans d'autres universités, y compris dans des universités du tiers-monde. Je me souviens que j'ai été frappé au Brésil de voir des universités qui étaient dotées en ordinateurs de manière extraordinaire par rapport à nous, dans notre pauvre université à Paris 8. Ces institutions liées à un imaginaire social, ces institutions comme réseau symbolique, pourtant une composante imaginaire et composante fonctionnelle, il faut que ça fonctionne, il faut que ça marche, il faut que

ça aille s'incarner dans des organisations. Ensuite, cela a un impact dans des groupes qui font partie des organisations et sur les individus qui font partie de ces groupes. On retrouve l'influence jusqu'à un noyau individuel qu'on appelle *l'habitus*. **L'habitus** (Pierre Bourdieu), c'est justement ce schème inconscient complètement lié aux structures d'inculcation, c'est ce schème inconscient qui va faire qu'on va agir de telle façon plutôt que de telle autre. On va avoir tel goût plutôt que tel autre. Par exemple, au niveau de l'habitus on se dira « il faut absolument que j'aie un ordinateur ou je suis un moins que rien, ou je ne peux pas travailler ». Je suis un intellectuel, il me faut un ordinateur sinon je ne peux pas travailler, etc. En même temps, si on remonte à 30 ans, 40 ans ou 50 ans il n'y avait pas d'ordinateur, il y avait pourtant des intellectuels.

Quand on parle d'imaginaire, il faut se référer à ce point focal de l'imaginaire social. Qu'est-ce qui se joue au niveau de l'imaginaire social. On peut essayer de penser l'imaginaire social, à chaque fois essayer d'y voir clair c'est de voir une production très concrète qui est donnée sur le plan par exemple de la multiplicité. Mais ça se joue à tout niveau, au niveau du sport, au niveau des manifestations sportives, au niveau de la bande dessinée, au niveau de la sexualité, au niveau de la mode, etc. Ce sont des projections de l'imaginaire social.

C'est vraiment le sociologue qui d'une certaine façon va voir de ce côté-là. C'est pourquoi le psychosociologue est aussi un sociologue.

Du côté personnel, pulsionnel il est plutôt psychologue et, du côté de l'imaginaire social, il est plutôt historien, économiste, etc. Vous commencez à voir que cette approche transversale, comme objet pluriel est nécessairement liée à la multiréférentialité.

L'imaginaire sacré et spirituel

Les psychosociologues français articulent assez bien l'imaginaire social et l'imaginaire pulsionnel. La plupart des psychosociologues articulent ces deux pôles (en quelque sorte) dans leur théorisation et dans leur façon d'agir. Et il y en a peut-être quelques-uns qui acceptent d'aller voir vers cet imaginaire sacré dont je parle.

L'imaginaire sacré, c'est l'idée donc qu'on est parcouru d'énergies qui sont les énergies du monde englobant, les énergies de la nature. **Nous sommes des êtres de nature au sens plein du terme et**

au sens inconnu du terme. Cette dimension de la nature sans cesse nous structure et nous déstructure, on est sans cesse parcouru par ces types d'énergies et l'on sait ou l'on ne sait pas les saisir ces types d'énergies. Certains êtres savent plus saisir ces énergies que d'autres, ça les fortifie. Mais en même temps c'est aussi une ouverture vers des choses qui nous dépassent totalement, et auxquelles on doit s'adapter, c'est vraiment une ouverture psychologique profonde, mais qu'est-ce que c'est que cette nature ? Mais qu'est-ce que nous sommes nous dans cette nature ? **On est jeté là dans le monde, quel sens peut avoir notre vie par rapport à cette nature ?** De ce côté de l'imaginaire sacré, c'est forcément la question de la finitude, c'est la question de la mort. Non seulement de la mort individuelle mais aussi la mort de l'humanité et de la mort du vivant dans son ensemble. La question de la nature nous oblige à devenir philosophe.

On sait bien que notre biosphère va mourir et que notre biosphère dépend de la terre qui dépend elle-même du soleil etc. On le sait bien et en général mais on repousse cela à très loin puisque apparemment cela est prévu dans de très longues années (4 milliards). En fait, quand on y réfléchit, on sait très bien que ce n'est pas vrai, que ce n'est pas simplement dans de très longues années. Certes, le soleil va exploser dans de très longues années, mais avant cela on risque d'avoir des cataclysmes considérables simplement parce que quelque chose sera tombé (une météorite, comme cela a déjà eu lieu sur notre planète) ou il y aura des explosions dans un volcan ou bien il pourra y avoir des changements climatiques de telle sorte que l'humanité aura du mal à survivre. C'est-à-dire, pour peu qu'on y réfléchisse un peu plus près et qu'on aille voir d'un peu plus près on sait que ça s'est déjà produit dans l'histoire, on sait que ça peut très bien se reproduire et donc on est soumis à cette question. Et là on est vraiment dans l'imaginaire sacré, on est dans cette dimension-là de l'imaginaire. Parce que ces questions-là suscitent notre imagination, produisent des images, produisent des religions, des rituels, des sanctuaires, des objets sacrés, des religions qui nous rassurent car toutes religions sont des religions du salut. Il s'agit d'une production par les êtres humains du « fait religieux » et du « feu sacré » comme dit Régis Debray. C'est quelque chose qui nous rassure, nous propulse dans l'imaginaire vers quelque chose où l'on sera sauvé.

J'ai toujours pensé que pour être chrétien et croire en la résurrection des chairs et à la Parousie, il faut avoir un imaginaire débordant que je n'ai pas. Je crois être un être avec une certaine imagination active mais là pour être chrétien, il faut passer à une dimension supérieure. Mais je crois vraiment que les religions proposent, propulsent un imaginaire à partir de ce questionnement

du sacré, de notre place dans la nature. Alors je pense que, dans les groupes de psychosociologues, on doit tenir compte de cela, on doit tenir compte du fait que l'être humain est un être imaginant, mais imaginant par rapport à quelque chose qui lui pose sans cesse question, qui est justement sa place dans la nature. Sa place dans la nature mais aussi sa place dans la nature des hommes, sa relation avec les autres, etc. Et sans cesse **il va chercher du sens et un sens qui le rassure**. Il aura besoin de ce sens qui le rassure. Et pour cela il prendra les armes, il n'hésitera pas à prendre les armes. **Pour un livre sacré, on prend les armes**. On prend les armes et l'on détruit la vie. Et bien, là, c'est une vraie question pour le psychosociologue. Et c'est cette dimension que l'on ne peut pas réduire à de l'idéologie, c'est toujours facile de réduire cela à de l'idéologie, c'est quelque chose de beaucoup plus complexe que de l'idéologie.

Donc ce troisième imaginaire est un imaginaire qui compte. Je n'ai pas le temps d'approfondir cet imaginaire entre le **sacré radical et le sacré institué**, mais c'est vrai que si le psychosociologue laisse de côté cette dimension parce qu'il ne veut pas aller y voir pour essayer de comprendre, il laisse la place à tous les intégrismes. Je prétends que, d'une certaine façon, la psychosociologie française et les sciences humaines en général ont laissé de côté la philosophie, et pas seulement la philosophie occidentale. Ayant laissé de côté cette dimension, ils ont laissé la place à tous les intégrismes et fanatiques et les hécatombes que l'on connaît à partir de ces intégrismes. Si on ne prend pas à bras-le-corps ce fait religieux, on ne peut pas comprendre ce qui se passe en Irak, en Corée, en Iran, en Afghanistan, dans le Darfour, etc.

Voilà en ce qui concerne l'objet de connaissance imaginaire. Imaginaire : 3 dimensions d'interrelation à distinguer mais pas à séparer.

122. L'écoute sensible

Et la question qui se pose c'est comment aborder cet imaginaire. Soit, j'ai cet objet imaginaire à trois dimensions, mais comment l'aborder ? Et là, je propose de l'aborder selon une écoute que j'appelle « l'écoute sensible ». Pour ceux qui ont envie d'aller voir de plus près, il y a mon livre aux éditions Anthropos qui s'appelle « *l'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines* » (1997).

L'écoute sensible, c'est justement la manière de faire, je dirais la manière d'être tout simplement du psychosociologue qui va dans le sens de l'approche transversale et qui donc prend à bras-le-corps l'objet imaginaire. Mais pour cela il ne peut pas seulement approcher cet objet par la science. S'il veut vraiment approcher cet objet imaginaire, compte tenu de la complexité de cet imaginaire, il faut qu'il élargisse ses perspectives, donc il va, à partir de ce moment-là, travailler sur plusieurs écoutes :

L'écoute clinique et scientifique

L'écoute scientifique clinique est la première de ces écoutes. Je dis clinique et scientifique parce que là c'est plus de l'écoute des sciences humaines qualitatives que des sciences humaines quantitatives. Ça ne néglige pas la dimension quantitative, mais disons que **le psychosociologue transversaliste est plus un clinicien**, plus que quelqu'un qui ne va travailler que sur statistiques. **Clinique, ça veut dire au chevet du malade**, c'est-à-dire qui travaille avec des individus ou des groupes, des groupes et des communautés pour le psychosociologue qui ont des besoins, des demandes, très concrets. **Il travaille donc avec, non pas sur mais avec**. C'est-à-dire qu'il ne va pas chercher de l'information chez les gens, mais il les accompagne dans les questions qu'ils posent à ces gens et que ces derniers se posent, pour faire en sorte que ces gens puissent trouver eux-mêmes les réponses à leurs problèmes. C'est pour ça qu'il y a une méthodologie qui va de pair avec cette problématique. Ce que je suis en train de vous dire là, c'est de vous montrer ce qu'est une problématique. Une problématique, c'est ça, c'est par exemple l'objet de connaissance tel qu'il est construit la avec le type d'écoute, le type d'approche de cet objet de connaissance. La méthodologie qui va avec cette problématique dans l'approche transversale c'est la **méthodologie de la recherche-action existentielle**. Et l'objet technique, la technique de cette recherche-action existentielle, c'est le **journal d'itinérance**. Revenons donc à l'écoute clinique et scientifique.

Toute la problématique de l'implication dont je vous ai parlé est au cœur même de cette approche clinique. C'est-à-dire que le psychosociologue est un être impliqué aux trois sens où je l'ai entendu dans le séminaire (je suis impliqué par la structure et le contexte, je m'implique par mon activité et mon désir et j'implique l'autre par mon influence). Mais quand il s'interroge, il s'interroge sur le groupe, sur la chose singulière, sur le groupe en particulier même si, en tant que scientifique, il a toujours ce projet de dire est-ce que je peux trouver quelque chose de plus général à ce que j'ai

trouvé dans ce groupe singulier. Le chercheur scientifique essaie toujours de se dire est-ce que je peux trouver quelque chose de plus général qui ait valeur aussi pour d'autres groupes. Mais en approche transversale, on reste très prudent. On pense vraiment qu'il y a une singularité qui n'est pas nécessairement susceptible de développer des tendances et encore moins des voies générales ou valables pour tous les groupes.

L'écoute mythopoétique et existentielle

On reconnaît que les personnes et les groupes avec lesquels on travaille ce sont des **êtres de désirs**, qui ont développé cette dimension pulsionnelle Éros-Thanatos-Polémus. C'est très présent, on le reconnaît comme étant très présent, donc on l'écoute aussi en fonction de cela et surtout on se dit que ce sont des êtres imaginatifs qui vont produire des symboles. Je fais une distinction entre le mythique et le poétique. Le **mythique pour moi, c'est quelque chose qui a à voir avec l'enracinement**, c'est quelque chose qui revient sur une histoire, une histoire passée, une origine supposée d'un groupe, avec des entités, des dieux créateurs, des figures créatrices de ce groupe etc., des grands ancêtres et toute une histoire cachée des groupes.

Donc, le psychosociologue qui a cette écoute, essaiera de comprendre l'histoire du groupe. Supposez qu'il arrive dans une école, cette école n'existe pas au moment où il arrive, elle a déjà son histoire. La première tâche qu'il a à faire, c'est essayer de comprendre à quel moment a été créée cette école, par qui, par quelle figure, qu'est-ce que ça veut dire, etc. Et surtout, comment c'est vu maintenant par les gens, par les protagonistes. Comment une histoire mythique de l'école peut être reprise par les gens. Mais plus largement il y a l'histoire mythique de l'école mais il y a aussi l'histoire mythique du groupe, voire de la classe sociale, voire de l'humanité tout entière qui s'exprime aussi dans l'école en question. Donc, le psychosociologue qui travaille de cette façon, dans cette technique mythopoétique doit avoir une connaissance large, dans le fond des grands mythes de l'humanité qui vont pouvoir se réaliser d'une manière pas forcément consciente dans la vie d'une pratique et dans surtout le discours des groupes en question.

Poétique, pourquoi ? Poétique parce que pour moi c'est du dérangement, c'est l'histoire qu'il y a toujours quelqu'un **qui vient dire non à ce que tout le monde pense**, à ce que tout le monde

accepte, aux mythes qui sont traditionnels, qui sont repris, aux discours institués qui sont absolument repris par tout le monde et tout le monde obéit, tout le monde est d'accord. Et puis il y en a un qui affirme, « je ne suis pas d'accord, je pense autrement et je propose quelque chose d'autre ».

Pour moi c'est ça la dimension poétique, **la dimension du surgissement** et le psychosociologue, dans son écoute mythopoétique sera quelqu'un très sensible à cette dimension de marginalité, de minorité, d'étrangeté. Il est très à l'écoute de cela et contrairement à un expert qui aurait écrasé cette dimension, lui au contraire, donnera la parole à cette minorité et il fera en sorte que cette minorité ne soit pas écrasée par la majorité pour que cette minorité dynamise dans le conflit, mais dans le conflit créateur ce qui peut s'exprimer au niveau du groupe tout entier. C'est un point très important de l'écoute mythopoétique et existentielle.

Je dis existentielle parce qu'effectivement c'est le jeu du désir et des pulsions aussi qui s'expriment la avec ces dynamiques de pulsion de mort, de pulsion de vie et de pulsion Polémos.

L'écoute philosophique et spirituelle

Effectivement, nous avons cet imaginaire sacré dont je parlais. Il s'agit bien pour le psychosociologue d'écouter ce qui se joue de l'ordre du **dépassement** de chacun dans un groupe pour tenter un « vivre-ensemble » acceptable. Il y a certes du narcissisme personnel et aussi du narcissisme de groupe. Nous sommes là, contre les autres, mais il y a aussi des choses qui s'expriment de l'ordre d'un dépassement de nous-mêmes, de ce qui peut se jouer dans un groupe et qui peuvent prendre des valeurs qui sont des valeurs qui viennent contester éventuellement l'équilibre même du groupe, qui viennent faire penser au groupe qu'il est plus de ce qu'il donne à voir. Ces valeurs-là, ces **valeurs qui transcendent** en quelque sorte, ces valeurs qui sont peut-être plus larges, le psychosociologue doit en être conscient, il doit avoir ce sentiment du plus grand large... Par exemple pour moi un psychosociologue doit être vraiment au fait de ce qui se joue au niveau des religiosités dans une société donnée, ou alors savoir, ou avoir une culture en termes d'histoire des religions, en termes de sociologie des religions, pour être au fait de comprendre quelle est la dynamique actuelle des systèmes de sens religieux qui s'expriment dans la société considérée. Par exemple à l'heure actuelle on sait très bien qu'il y a des grandes religions qui sont

plus ou moins déclinantes en Occident et puis il y a des formes de religiosité différentes, très chaotiques qui s'expriment.

Le psychosociologue doit être conscient de ces dynamiques symboliques qui se jouent pour essayer de voir dans le groupe dont il s'occupe ce qui est en place, ce qui se met en œuvre de ce type d'imaginaire sacré. Donc il doit avoir aussi une culture du côté de l'anthropologie religieuse, de la sociologie, de l'histoire des religions, etc. Et je trouve personnellement que les psychosociologues à l'heure actuelle ne sont pas assez informés et formés de cette dimension. Dans leur pratique, ils ne donnent pas une place suffisante à ces dimensions et c'est pourquoi, je crois, que la conséquence, c'est que puisque l'on n'en parle pas, puisque c'est presque un objet *forclos* au sens où ça ne peut même pas venir à la conscience et bien ça laisse la place à tous les fanatismes. Tout ce qui ne vient pas dans l'ordre du symbolique, dans l'ordre de la parole, dans l'ordre du dire partagé est nécessairement susceptible de violence physique.

Donc, trois types d'écoutes, la aussi écoutes conjuguées. Ce ne sont pas non plus des écoutes séparées. Ce sont des écoutes à distinguer mais c'est une écoute sensible qui comprend aussi ces trois écoutes.

L'articulation de l'objet imaginaire tridimensionnel avec l'écoute tridimensionnelle, l'écoute sensible, cet ensemble forme la problématique de l'approche transversale. Pour réaliser cette problématique, non seulement il faut avoir cette sensibilité à l'écoute, mais il faut aussi mettre en œuvre une méthodologie. La méthodologie, c'est la recherche-action.

123. La méthodologie : La Recherche Action Existentielle (RAE)

La recherche-action existentielle, c'est donc une méthodologie spécifique qui part de cette problématique et qui dit qu'il n'y a **pas de recherche sans action et pas d'action sans recherche**. Ce n'est pas une méthodologie que j'ai inventée, c'est une méthodologie qui existait, notamment qui a été fondée par Kurt Lewin au XXe siècle, mais peut-être que l'on peut aussi remonter bien avant Kurt Lewin, à Karl Marx, par exemple, dans son « enquête ouvrière ». Disons que dans la recherche-action, l'idée clé c'est qu'il y a un problème qui se pose. Cela peut être un problème éducatif, un problème de santé, un problème technique. C'est un problème qui engage des personnes et qui leur pose de vraies questions qui font souffrir, c'est-à-dire qu'il y a de la

souffrance derrière. On n'arrive pas à communiquer, on n'arrive pas à se nourrir correctement, etc. Des gens ont tenté de trouver une solution et n'ont pas réussi. Donc ils feront appel à des chercheurs pour les aider à trouver une solution. Non pas pour résoudre à leur place mais pour les aider, les accompagner. Ce sont les chercheurs actions. Les **chercheurs actions ne sont pas des experts**, ce sont des gens qui sont des accompagnateurs qui ont effectivement des expériences du travail, de l'intervention dans les groupes et les organisations mais ce ne sont pas des experts. L'expert prétend toujours savoir et il nie le trou noir dans le réel dont je parlais tout à l'heure.

On va aller chercher des chercheurs dans une université, un centre de recherche, qui ont cette capacité d'intervenir de cette façon. Le chercheur va reconnaître dans le groupe en question, le groupe qui pose des problèmes, d'autres chercheurs issus du milieu, des **chercheurs praticiens**, c'est-à-dire des gens qui sont des praticiens du milieu et qui acceptent de donner de leur temps, de leur énergie, de leur intelligence pour essayer de résoudre avec les chercheurs le problème qui se pose au groupe.

Se constitue alors ce que j'appelle le **chercheur collectif** (terme que j'ai créé au début des années 1970) qui est le **noyau clé de la recherche-action**. Pas de recherche-action sans chercheur collectif. Le chercheur collectif est donc cette composition d'un groupe de chercheurs : de praticiens du terrain, des gens du groupe concerné qui souvent sont des militants, des gens qui ont déjà réfléchi, qui sont engagés, qui n'hésitent pas à s'impliquer, qui ont envie de résoudre le problème, etc. et donc, également, des chercheurs universitaires. Ils constituent un groupe et c'est ce groupe la qui va être le groupe conçu comme comité de pilotage, le groupe qui va proposer des actions et qui va faire l'évaluation des actions sans cesse et qui, en fin de compte, va travailler, élaborer, interpréter la praxis du groupe et essayer de faire des synthèses, voire théoriser sa pratique pour avancer et proposer des solutions.

L'objectif étant toujours de proposer des solutions. L'objectif de la recherche-action n'est pas de proposer des théories, c'est de proposer des solutions à un problème concret qui fait souffrir le groupe ou qui met en question le groupe mais c'est **aussi de produire de la théorie** dans le sens où c'est une recherche-action. Pas de recherche sans action, pas d'action sans recherche. La recherche suppose qu'on va théoriser la pratique, on va systématiser le déroulement même de la praxis, le processus qui conduit vers une solution.

C'est-à-dire on essaie d'intellectualiser, de **produire même du concept** par rapport à cela mais ce n'est pas l'essentiel de la recherche-action. Cela fait partie de la recherche-action, surtout la recherche-action universitaire (si vous voulez faire une thèse en recherche-action, il faut qu'il y ait cette production de concept à partir d'un processus d'actions), mais ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel, c'est aussi de réaliser une action qui vise à faire que le groupe ait moins de problèmes ou soit moins suivi de souffrance. Pour cela il y a bien évidemment toute une méthodologie spécifique que je n'ai pas le temps de développer, mais qui est très important et qui toujours est liée à l'implication des acteurs de ce chercheur collectif. Un des points clé de ce chercheur collectif, c'est qu'il y a une **coformation**. C'est vraiment un lieu où l'on apprend. Quand je dis, on apprend, ce ne sont pas seulement les praticiens qui vont apprendre des chercheurs universitaires, mais c'est l'inverse aussi. **Les chercheurs universitaires vont apprendre des praticiens**. Les praticiens de terrain vont donc pouvoir leur dire pour signifier des micros événements, des façons d'être, des façons de faire, des sensibilités propres au terrain pour que les chercheurs universitaires puissent comprendre quelque chose. Inversement, les chercheurs universitaires vont coformer les praticiens dans le chercheur collectif en leur apprenant peut-être, en les informant de champs théoriques qu'ils ignorent parce que ce n'est pas leur travail quotidien. Ils ignorent des concepts qui peuvent être des concepts éclairants pour les praticiens, des formes de réflexions multiples qu'ils peuvent avoir, des sources d'information intellectuelle, etc. et sans cesse il y a comme ça un va-et-vient, une coformation entre les chercheurs de terrain et les chercheurs universitaires dans le chercheur collectif.

Le chercheur collectif ne doit être trop nombreux, il faut que ce soit un petit groupe où il y a de l'interaction, où il y a de **la convivialité. Il faut qu'il y ait du respect, de l'estime**. C'est-à-dire que les chercheurs universitaires ne doivent pas arriver avec leurs gros souliers en disant attention nous savons ce qu'il faut faire. Ils doivent arriver beaucoup plus dans une position d'ethnologue qui commence par écouter, par essayer de comprendre ce que disent les gens parce que les gens de terrain ont une autre culture, leur subculture justement, le chercheur arrive dans une subculture qui n'est pas la sienne, donc il doit commencer à écouter et après, prudemment, il peut commencer à proposer quelques lumières, quelques interprétations mais d'une façon toujours très prudente parce qu'il faut qu'il soit accepté, parce qu'il faut que sa parole soit acceptée pour qu'il puisse proposer

quelque chose. Ça ne sert à rien de proposer des interprétations si on sait que la personne ne les écouterait pas ou ne voudrait pas les comprendre. Donc, ce n'est que dans la mesure où il sera reconnu comme un ami en quelque sorte qu'il pourra proposer des interprétations, y compris des interprétations qui à certains égards peuvent être difficiles à entendre. Parce que ça remet en question la logique interne, par exemple, notamment l'idéologie du groupe en question. Donc, il y a une coformation très intéressante.

C'est très intéressant de voir ces dynamiques formatives dans un chercheur collectif. Et le chercheur collectif, il déroule l'action, il planifie l'action mais à chaque fois en forme spirale, c'est-à-dire que s'il propose un objectif, il propose un objectif partiel à réaliser à ce moment-là. Et puis on voit ce que ça donne en allant sur le terrain et l'on revient pour en discuter, pour savoir qu'elles sont les tenants et les aboutissants, ce qui va et ce qui ne va pas, etc. Et à chaque fois, on essaie de réfléchir sur ce qui va et ce qui ne va pas. Et l'on avance à ce moment-là un peu plus, et l'on revient sur le terrain. **C'est un mécanisme en spirale.** Voilà un petit peu l'idée de recherche-action et l'idée c'est quand même qu'à la fin il y a un rapport.

Ça ne dure pas éternellement une recherche-action pour des questions financières, etc. Donc, à un certain moment, on sait que l'on doit s'arrêter. Dès le départ, on sait que l'on fait une recherche-action sur un an, sur deux ans... On ne peut pas faire une recherche-action sur une semaine. La recherche-action suppose de la durée, du temps, il faut qu'il y ait suffisamment de temps pour essayer de comprendre ce qui se passe. Et, après, à la fin disons de la recherche-action, on va écrire et l'écriture aussi, c'est une écriture collective. Ce ne sont pas les « experts », ce ne sont pas les chercheurs universitaires qui vont écrire pour les autres.

Tout le monde écrit dans la recherche-action, les chercheurs praticiens comme les chercheurs universitaires écrivent le rapport. Dans le rapport final d'une recherche-action, il faut accepter les diversités des écritures. En général, c'est très difficile pour le monde académique. **Le monde académique ne connaît que l'écriture académique**, il ne peut pas connaître l'écriture sensible, l'écriture par image, métaphorique que l'on peut trouver chez un praticien, l'écriture descriptive. Le praticien est souvent descriptif, il décrit ce qu'il fait très concrètement. Le monde académique, il lui faut des interprétations théoriques en singeant X, Y et Z, sinon ça ne va pas, sinon ce n'est rien. Donc, dans le rapport de recherche action l'on trouve la diversité des langages, on trouve la

diversité des apports des uns et des autres et y compris pour moi par exemple des poèmes, des réflexions philosophiques, des réflexions d'expériences personnelles venant de praticiens de terrain, cela me paraît vraiment très important. Mais il y a aussi bien évidemment des constructions théoriques qui résultent de la recherche et de la réflexion sur la pratique que l'on peut avoir.

Le rapport est multiple, il est pluriel, il est multiréférentiel et ipso facto difficilement acceptable pour le monde académique. C'est dire que la recherche-action à la fois est très souvent abordée dans les milieux éducatifs, dans le travail social, dans le milieu hospitalier etc. mais dès lors qu'on veut en faire un travail académique cela pose un problème parce qu'il y a peu de gens, peu d'universitaires qui sont formés à cette méthodologie. Il y a beaucoup de problèmes que rencontre un chercheur, notamment un étudiant qui veut faire une recherche-action. Il faut qu'il trouve des gens pour former le chercheur collectif, ce n'est pas évident parce que les gens de terrain n'ont pas le temps ou pas d'intérêt, ils travaillent sur le terrain et souvent il n'est pas évident d'extraire comme ça des gens qui vont prendre sur leur temps parce qu'en général il y a peu d'institutions qui acceptent que cela se passe durant leur temps de travail. Donc ils vont prendre sur leur temps de travail sans être payés naturellement pour réfléchir avec le chercheur collectif sur un problème clé de leur organisation. La difficulté aussi de gérer tous les conflits, tous les intérêts différents, etc. tout ce qui se passe, il faut être éminemment psychosociologue pour gérer un groupe de chercheur collectif. Et puis ensuite, il va falloir écrire ce rapport, l'écrire de telle façon que tout le monde puisse s'exprimer, mais en même temps comment le faire reconnaître dans le monde académique qui, lui, n'a qu'une forme d'écriture, qu'une seule forme d'écriture, l'écriture académique. Voilà un autre problème qui se pose. Donc vous voyez que faire une recherche-action, c'est vraiment un pari, ce n'est pas du tout facile de faire une recherche-action.

Voilà pour la méthodologie et une des techniques, c'est le journal d'itinérance.

La technique : Le journal d'itinérance

C'est vraiment un journal de groupe centré sur la recherche-action. On pourrait dire que le journal d'itinérance, c'est **le journal du chercheur collectif**. Et bien ce journal du chercheur collectif, c'est la somme des journaux de chaque membre du chercheur collectif. C'est-à-dire, c'est chaque membre qui tient son journal et le journal est composé de trois phases.

Le journal brouillon

C'est un journal que vous tenez et que vous avez en permanence sur vous et dans lequel vous allez noter à propos d'une action, vous êtes dans un chercheur collectif, vous menez une action pour résoudre un problème du groupe dont vous faites partie et vous allez noter à ce moment tout ce qui se passe pour vous-même. C'est votre journal, c'est proche du journal intime. C'est pour vous-même et vous notez tout ce qui se passe, tout ce que vous ressentez. Donc, vous vous appuyez sur vous en tant qu'être sensible, tout ce que vous imaginez, les réactions que vous pouvez avoir, y compris les réactions d'hostilité, d'agressivité, les rêves que vous avez, les poèmes qui vous viennent, les réflexions théoriques que vous pouvez avoir, les informations, les analogies aussi théoriques ou livresques qui vous arrivent. Tout ça, c'est au niveau du journal brouillon, mais c'est pour vous, donc vous avez aussi la forme d'écriture que vous voulez, vous écrivez comme vous le sentez. Ça peut être en abrégé, c'est votre style d'écriture, votre manière d'écrire. Ça, c'est le moment du journal brouillon. Pour l'instant il n'y a rien d'intéressant pour le collectif, pour le chercheur collectif. C'est pour ça qu'il faut passer au deuxième moment que j'appelle le moment du journal élaboré.

Le journal élaboré

C'est une relecture du journal brouillon que l'on effectue pour essayer de voir d'une manière un peu intuitive et de saisir un intérêt sur tel thème, par exemple le conflit et je regarde dans mon journal brouillon ce qui relève du conflit. Forcément si je fais partie du groupe et si le groupe est intéressé par le conflit c'est qu'il y a eu du conflit dans le groupe, vraisemblablement. Donc dans mon brouillon, j'ai nécessairement vu des éléments relevant du conflit. Je vais sortir ces éléments, les élaborer, c'est-à-dire je vais les réécrire de telle sorte que je puisse les donner au groupe sous forme relativement construite. Ce n'est plus simplement quelque chose qui m'appartient, avec mon propre langage, c'est quelque chose qui a le souci de l'autre, le souci du groupe et éventuellement, dans l'élaboration je fais intervenir des éléments théoriques qui peuvent me venir au moment même de l'élaboration. Par exemple des éléments théoriques qui vont éclairer, qui vont permettre des interprétations. C'est le deuxième moment du journal élaboré. La, je suis toujours avec moi-même, mais pas seulement avec moi-même. Dans le premier temps, je suis avec moi-même, dans le

deuxième temps je suis avec moi-même mais avec l'autre aussi dans la mesure où je tiens compte de l'autre puisque ce que je vais écrire, c'est en fonction aussi de l'autre, du groupe.

Le journal commenté

C'est le troisième moment et on passe vraiment à la phase de construction ensemble. C'est-à-dire cette partie élaborée collectivement. La partie de mon journal élaboré est proposée aux autres soit sous forme écrite, soit sous forme orale, soit les deux en même temps, soit sous forme aussi audiovisuelle, etc., toutes les formes sont possibles. Mais, je la propose au groupe **en vue d'un commentaire**, en vue d'une rétroaction C'est-à-dire le groupe est nécessairement concerné par le thème parce que ça vient de lui. En même temps il est enrichi par le journal du membre du chercheur collectif qui lui propose cette phase d'élaboration. Le commentaire est repris dans le journal brouillon de la personne qui a fait l'élaboration. **C'est un mécanisme en spirale**. Et si tous les membres du chercheur collectif peuvent faire cela à tour de rôle, à des moments indéfinis, ce n'est pas d'une manière réglée, c'est à chaque fois qu'un moment se présente, qu'un intérêt est évident pour le groupe. Vous voyez un peu l'enrichissement possible au niveau d'une recherche action de ce **travail d'intelligence collective**.

Donc, voilà un peu la technique du journal d'itinérance qui est un journal de psychosociologie active lié à la recherche action existentielle.

CHAPITRE 2

LE MANAGEMENT ÉMANCIPANT

Introduction : Position du problème

Comme l'analyse d'une façon très critique Jacques Ardoino, dès 1970 et aujourd'hui sur son site (<http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>) « L'étymologie des mots *management* et *manager* est incontestablement révélatrice. Elle semble se rattacher à l'italien *maneggiare* (*mane-ggiare*) qui signifie manoeuvrer, manier (*maneggiare*, *ca* : qui a la main leste ; *maneggiare* : poignée ; *maneggiare* : menottes). Le verbe français: manier est formé de la même manière, ainsi que les termes d'équitation: manège (qui a pris rapidement des sens plus étendus), et le verbe manéger (employé au XVe siècle). Il est à noter que le sens « possession » ou « autorité » est déjà attribué au mot **main** dans le latin juridique. Contrairement aux apparences, le vieux français **manage** donnant ensuite les formes : **maisnage**, **mesnage** et **ménage** d'où viendront **ménagement**, **ménager**, et **ménagerie** ont une autre origine : *mansionata*, latin populaire de *mansio*, *ionis* (dérivé de *manere*, demeurer) et signifiait: maison, demeure, et par extension: prendre soin, économiser, épargner, administrer, conduire, faire adroitement quelque chose, se montrer habile. Il n'en demeure pas moins que, dans l'usage, ces différents sens auront tendance à se contaminer. Littré rattache ainsi le français « ménage » au wallon « manège ». Tout cela donne une assez lourde hérédité au management. La manoeuvre et le modèle, le « manège », l'emporteront souvent sur d'autres possibilités. C'est justement l'orientation que nous redoutons. Le ménagement et, bien entendu, le *management*, peuvent être, à la rigueur, traduits en termes d'égards et de respect vis-à-vis d'autres personnes, mais, plus souvent encore en termes de ruse et de manipulation ». J. Ardoino, *Management ou commandement, participation et contestation*. Paris, Fayard-Mame, 1970. 2ème édition Paris, Epi, 1975, 242 p, pp 15 et 16.

Le Trésor de la Langue Française informatisée (TLFi) propose la définition suivante : **MANAGER**¹, subst. masc.

A. SPORTS, SPECTACLES. Personne dont la tâche est d'organiser la vie matérielle d'un sportif ou d'un artiste professionnel en lui procurant des contrats, en organisant des spectacles, en veillant à la bonne gestion et à la sauvegarde de ses intérêts financiers. Synon. *entraîneur, mentor* (sports), *impresario* (spectacles). *Ce sont les managers et les soigneurs installés au coin du ring qui s'adressent mille apostrophes, malgré les avertissements de l'arbitre* (Tr. BERNARD, *Autour du ring*, Paris, Gallimard, 1925, p. 33). *Le roi des impresarii, le prince des managers* (MORAND, *Extrav.*, 1936, p. 21) :

1. Cécile est partie, avant-hier, pour l'Autriche, avec cette dame qui est, en somme, son **manager**, comme disent les massacreurs de Boers. Cécile va jouer à Vienne, devant le vieil empereur. Et puis, ce seront des concerts dans toute l'Autriche. DUHAMEL, *Terre promise*, 1934, p. 241.

P. métaph. *Le médium pense devoir ses réussites à l'influence des esprits qu'il évoque (...) en son nom par d'autres suppôts et managers du diable* (CENDRARS, *Lotiss. ciel*, 1949, p. 165).

B. ÉCON. Personne formée à la direction, à l'administration d'une grande entreprise ou d'un secteur d'activité économique dont elle assure les responsabilités. Synon. *chef d'entreprise, gérant, régisseur*. *Les trois managers de la banque Aportolatos, flanqués de leur fondé de pouvoirs (...) se levèrent* (MORAND, *Lewis*, 1924, p. 125) :

2. Il est également caractéristique de constater que le mot de « cadre » n'a en fait pas d'équivalent exact dans les autres langues. Si le « **manager** » correspond grossièrement au cadre « supérieur », à quoi correspond le cadre « moyen »? *Univers écon. et soc.*, 1960, p. 52-6.

P. anal. Personne assumant des fonctions de responsabilité au sein d'un parti, d'une association politique, économique ou culturelle. *En même temps que les élus locaux se muent de notables en « managers » (...) on se prépare à créer des équipes d'animation dont la renaissance de la vie territoriale a le plus grand besoin* (BELORGEY, *Gouvern. et admin. Fr.*, 1967, p. 344).

Prononc. et Orth. : [], [-]. *Pt* ROB. [-]; *Lar. Lang. fr.* [-]; MARTINET-WALTER 1973 [-] (11/17), [-] (5/17). Selon FOUCHÉ *Prononc.* 1959, p. 161, une prononc. francisée [] serait moins bonne que la prononc. angl. V. cependant *manager*² [], [-]. Au plur. *des managers* [], [-]. **Étymol. et Hist.** 1. 1785 « organisateur, administrateur » désignant ici un maître de cérémonie (CHASTELLUX, *Voyage de Mr. le chevalier de Chastellux en Amérique*, 64 ds HÖFLER *Anglic.*); 1961 en France, à la suite de *management** « personne exerçant des fonctions de direction dans une entreprise » (*Le Figaro*, 12 oct. ds GILB. *Mots nouv.*); 2. 1857 « administrateur, conseiller particulier attaché à une ou plusieurs vedettes du spectacle ou du sport » (O. COMETTANT, *Trois ans aux États-Unis*, 94 ds HÖFLER *Anglic.*); 1896 en France *manager cycliste* (*Le Vélo*, 7 oct. ds PETIOT). Empr. à l'angl. *manager* « celui qui s'occupe de (quelque chose), qui conduit », dér. de *to manage* (v. *manager*²), att. dep. la fin du XVI^e s., plus spéc. dep. le début du XVIII^e s. comme terme désignant le responsable d'une entreprise ou d'une institution (cf. *NED*). **Bbg.** BECKER (K.). *Sportanglizismen im modernen Französisch*. Meisenheim, 1970, p. 40, 182, 328. HUMBLEY 1974 t. 2, pp. 591-592. QUEM. *DDL* t. 1.

¹ Et pour le terme **MANAGEMENT**, subst. masc.

A. ÉCON. Ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une affaire, d'une entreprise :

1. Peu à peu, est apparu, d'abord à côté, puis en face du « patronat réel », un patronat que l'on pourrait appeler de « **management** » ou de gestion qui dirige effectivement les entreprises, mais à la tête desquelles ne sont plus que de grands cadres exerçant des fonctions patronales au bénéfice de groupes financiers ou autres dont le public et les actionnaires ne déterminent plus exactement les forces dominantes. *Univers écon. et soc.*, 1960, p. 1-11.

P. méton. Ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de l'entreprise. *Au « management » de diriger l'entreprise; au syndicat de protéger les droits individuels et collectifs de ses adhérents* (*Traité sociol.*, 1967, p. 484).

B. P. anal. Organisation personnelle sur le plan social, professionnel et familial. V. *manager*² B :
 2. À la bonne ménagère (...) il faut adjoindre désormais un athlète capable de participer aux loisirs sportifs, une citoyenne conscience exprimant de façon raisonnée ses opinions et ses votes, une travailleuse ambitieuse et compétente (...) une organisatrice hors pair (...). Le **management** peut là encore faciliter cette « cohabitation » en permettant (...) de prendre sa vie en main au lieu de se laisser dévorer par elle. Chr. COLLANGE, *Madame et le management*, Paris, Tchou, 1969, p. 178.

Prononc. : []. **Étymol. et Hist.** 1957 (*Réalités* 7/ 1957, 93b ds HÖFLER *Anglic.*). Empr., prob. d'apr. l'usage amér., à l'angl. *management* « action de conduire, de diriger, d'entraîner » dér. de *to manage* (v. *manager*²) att. dep. la fin du XVI^e s. et en partic. dep. la fin du XVIII^e s. comme terme désignant un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise (cf. NED et P. NÉGRIER, *Organisation technique et commerciale des usines*. Paris, Dunod, 1918, p. IV : Aux États-Unis (...) depuis nombre d'années l'organisation scientifique du travail le *scientific-management* , est enseignée dans toutes leurs écoles techniques); l'usage du terme « prononcé à la française » a été admis après avis de l'*Académie fr.* (*Arrêté du 12 janv. 1973, Journal officiel*, 18 janv. 1973). **Bbg.** DUBUC (R.). Sans ménagement pour *management*. *Meta*. 1970, t. 15, pp. 110-112. HUMBLEY 1974 t. 2, pp. 590-591.

Le « management » paraît être affublé étymologiquement d'une sorte de pollution sémantique. Il est marqué par la signification d'une rigidité intrinsèque en termes de direction, de donner des ordres au cheval et au cavalier pour les faire tourner en rond sur une piste pré-établie en guise d'apprentissage. Par ailleurs il est connoté par sa position supérieure dans un champ de positions. On parle de « managers » pour des cadres de direction et non des cadres subalternes ou des agents de maîtrise. Il s'agit toujours de diriger, de conduire un groupe, une organisation en fonction d'une finalité principalement économique et à visée capitaliste.

Jacques Ardoino a raison de rappeler la nécessaire suspicion étymologique à l'égard d'un mot qui est devenu l'esquisse d'une religion. « Il n'y a là ni science, ni philosophie, mais seulement une **idéologie**, au sens le plus péjoratif du terme , dit-il. En l'occurrence, c'est une langue unique , une sorte d'*esperanto*, qui va tendre à s'imposer pour parler et décrire l'univers de la gestion, alors que des capacités de polyglotte auraient été nécessaires pour pouvoir rendre compte de la complexité d'une réalité, entrevue et surtout représentée comme plurielle ; les langues disciplinaires ne pouvant être confondues sans risques. Une telle idéologie, comme l'ont déjà montré les analyses de Marx, à propos du capital, dont elle ne constitue au demeurant qu'un des avatars ultimes, procède essentiellement par abstractions de plus en plus poussées. » (<http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>)

Pris dans les rets à la fois de la société du spectacle, comme dans celle du « Divin

Marché » (Dany-Robert Dufour)¹, le « management » s'est affirmé comme un terme à la rentabilité convoitée.

J.Ardoino m'a demandé la raison pour laquelle je voulais conserver ce terme dans ma conceptualisation du « management émancipant ». Je lui ai répondu que le terme « management » fait partie du vocabulaire courant dans le domaine de la gestion des entreprises et que nous ne pouvions pas l'éviter, de même que nous ne pouvons éluder le terme « amour » lorsque nous parlons de spiritualité dans les religions du Livre, malgré la dévalorisation et l'édulcoration de ce mot. On pourrait également discuter le terme de « travail » si l'on veut argumenter sur le « travail libérateur » puisque « travail » vient du latin « tripalium », souffrance. En quoi la souffrance peut-elle être « libératrice » ?

Le « management émancipant » est un oxymoron, une antilogie, comme on le verra qui unit deux termes qui semblent s'exclure l'un l'autre.

Ne peut-on pas lui préférer le terme « organisateur » par exemple ?

Ce mot présente des avantages et des inconvénients.

L'organisateur est la personne dont l'activité consiste à organiser des éléments hétéroclites et indépendants en vue de leur donner une forme dotée d'une efficacité liée à un but.

L'organisateur est créateur d'organisation au sein d'un chaos de faits, de comportements, de personnes et de discours. Le résultat de sa pratique permet de construire, de maintenir et de développer des « organisations » multiples (industrielle, commerciale, administrative, sociale, culturelle, sportive, religieuse, familiale etc.).

L'organisateur est le trait d'union entre le groupe (et les personnes qui le composent) et les institutions. Georges Lapassade en a fait un des trois axes de sa problématique dans son livre « Groupes, organisations, institutions » dans les années soixante². Jacques Ardoino a éprouvé le besoin d'y ajouter deux autres perspectives d'analyse : la personne d'une part et l'intersubjectivité entre deux personnes d'autres part.

¹ Dany-Robert Dufour, *La divin marché : la révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 2007, 340 pages

² Georges Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Anthropos, coll. Anthropologie (5^e rééd de 1974), 2006, 272 pages. Voir l'article de Remi Hess <http://www.barbier-rd.nom.fr/GroupeOrgan.institution.pdf>

Sous cet angle de trait d'union, l'organisation doit à la fois tenir compte des groupes qui le composent (et des personnes) mais aussi des institutions qui le traversent, ces dernières étant dépendantes de l' « imaginaire social »³ du moment. L'analyse institutionnelle travaille dans ce sens beaucoup plus que la sociologie dite des organisations.

À partir de l'analyse de l'organisation on débouche sur l'approche en termes de « dynamique des groupes » et de leur affectivité spécifique dont parle aussi bien Max Pagès que Florence Giust-Desprairies⁴, mais aussi à la reconnaissance d'une tendance à aller vers la bureaucratie et son « cercle vicieux » dans la « société bloquée »⁵ (Michel Crozier). L'organisateur doit donc développer une compétence multiréférentielle en sciences humaines dans sa gestion des organisations.

Mais le terme « organisateur » présente des inconvénients.

D'abord il fait référence immédiatement aux « gentils organisateurs » du « club Méditerranée » avec son allégeance à la mièvrerie et la puériorité des amuseurs publics au sein des loisirs encadrés.

Ensuite on ne trouve pas de nom pour sa professionnalité. Le manager possède une compétence en management qui constitue sa profession. Mais l'organisateur n'a pas comme profession l'organisation. Ce mot est un niveau dans une hiérarchisation sociale et non une qualification professionnelle. L'organisateur a pour compétence de créer ou de développer « de l'organisation » (comme structuration sociale) mais il n'est en aucun cas celui qui entre dans une profession qu'on appellerait « organisation ».

Par ailleurs l'organisateur agit au sein des « grandes organisations » en général. D'emblée on fait référence aux « grandes organisations » syndicales ou patronales. Il ne semble pas la personne compétente pour agir à des niveaux moins totalisants. Dans ce dernier cas on parlera plutôt d'animateur dans un sens différent.

Les inconvénients l'emportent sur les avantages.

³ Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, coll. Poche, (1975), 1999, 540 pages

⁴ Florence Giust-Desprairies, *L'imaginaire collectif*, Paris, Eres, coll. Sociologie clinique, 2003, 247 pages

⁵ Michel Crozier, *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1995, 222 pages (3^e éd)

Certains préféreraient aussi parler de « leadership » plutôt que de « management ». C'est oublier que le « leadership » appartient au vocabulaire spécialisé de la psychologie sociale et qu'il est fortement connoté. Le « leader » est moins un gestionnaire d'hommes, d'idées et d'institutions qu'un être plus ou moins charismatique qui possède une autorité qu'Alexandre Kojève, dans sa typologie, nommerait de « chef » (liée au savoir) ou de « père » (liée à la cause première), à côté de celles de « juge » (liée à l'équité) et de « maître » (liée au risque vital)⁶. Le « manager » est parfois un « leader » lorsqu'il développe des qualités humaines de « juge » mais, le plus souvent, il est plutôt un « chef » en posture institutionnelle de savoir et de « savoir-faire » ou un « père » dans une entreprise plus familiale. Les grandes organisations industrielles et commerciales lui demandent trop souvent d'être un « maître » hégélien (qui prend le risque de tout donner à l'entreprise jusqu'à sa vie) ce qui suppose un « esclave » salarié qui ne veut pas accepter légitimement cette injonction.

Au lieu de nier l'existence sociale du terme « management » qui est évidente, notre devoir est plutôt de lui redonner une forme, une consistance, une nouvelle ampleur, comme le fait Henry Mintzberg. Certains de ses schémas semblent d'ailleurs emprunter à la tradition orientale du Yin et du Yang.

Problématisation

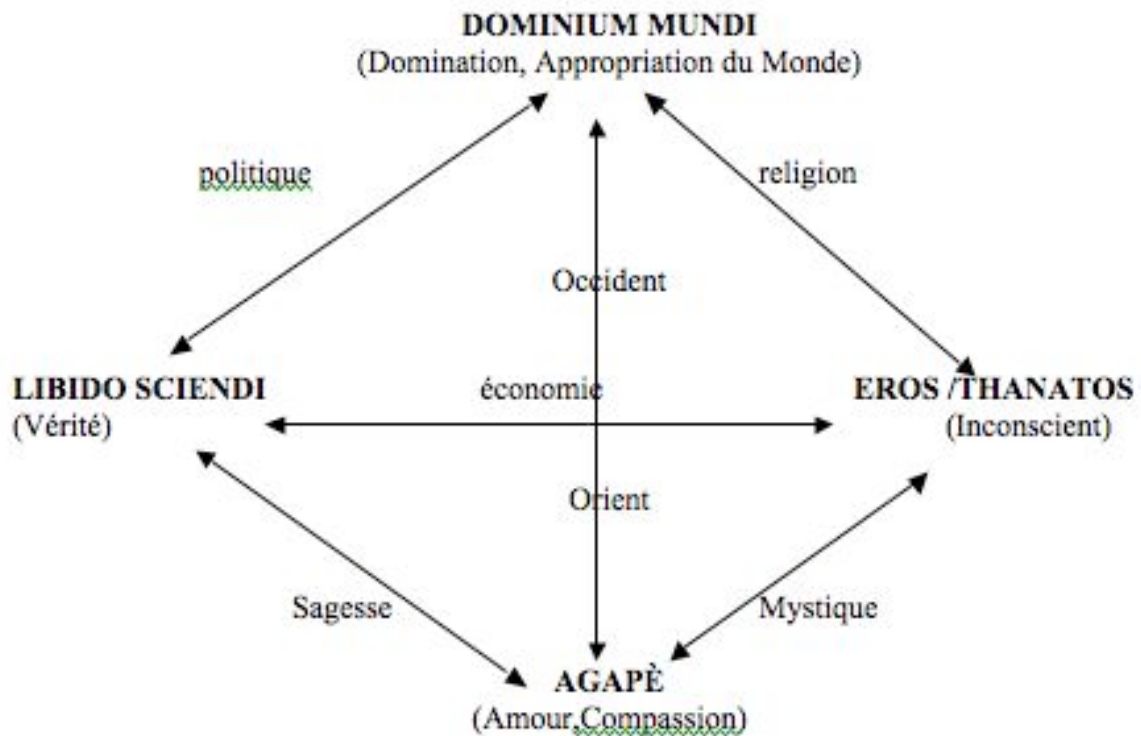
Au delà de la simple définition du « manager », le management est pris depuis l'origine dans un système d'emprise qui privilégie une dimension que je nomme « occidentale » dans la gestion des ressources humaines. Sans nier sa spécificité fonctionnelle et sa spécialité en termes de gestion des organisation, en vérité le « management » est pris au piège de l'imaginaire social dont Jean-Pierre Le Goff a

⁶ Alexandre Kojève, *La notion d'autorité*, Paris, Gallimard, bibliothèque des idées, 2004, 208 pages

bien dégagé les principaux aspects dans une conférence à l'Université de tous les savoirs en 2000⁷.

Je proposerai une problématique qui s'appuie sur un constat établi concernant le management, par Pierre Legendre.

Réflexion sur « Dominium Mundi, l'Empire du Management »
de Pierre Legendre
Schéma
 (René Barbier, mai 2008)



Dans la droite ligne des réflexions d'un ancien déporté des camps de la mort nazis,

⁷ JP Le Goff, Management et imaginaire social, <http://www.tous-les-savoirs.com/index.php?op=conferenciers&f=77&a=audio>; page vue le 24 août 2009

Robert Antelme⁸, un film récent de Nicolas Klotz, « la question humaine » (2007), nous impose une réflexion très intéressante, indépendamment de l'enchevêtrement entre les données subjectives inconscientes des protagonistes.

À Paris, Simon, 40 ans, travaille comme psychologue au département des ressources humaines de la SC Farb, complexe pétrochimique, filiale d'une multinationale allemande, où il est plus particulièrement chargé de la sélection du personnel.

Un jour Karl Rose, le co-directeur de la SC Farb demande à Simon de faire une enquête confidentielle sur le directeur général Mathias Jüst, de dresser un rapport sur son état mental. Ne pouvant pas se soustraire à la requête de Rose et ne voulant pas risquer de se mettre mal avec Jüst, Simon accepte du bout des lèvres, en se promettant de conduire une enquête discrète et de rendre un rapport le plus neutre possible... mais très vite en pénétrant dans la nuit d'un homme, Simon entre dans la sienne : Une nuit hantée par les fantômes et les spectres de l'Europe contemporaine.

Il s'agit de savoir si une culture fondée sur une logique aristotélicienne et abstraite, portée à la limite de l'absurde, peut régir « humainement » la société. Le film nous montre, par analogie, en quoi la logique imposée dans les firmes multinationales actuelles, avec leur « culture d'entreprise » comme violence symbolique quotidienne, est en rapport avec la logique qui a prévalu à la réalisation de la Shoah.

Le jeune cadre dynamique, spécialiste des « relations humaines », s'aperçoit que la logique qui est la sienne, pour le bien de tous, de l'entreprise comme des salariés, et qui l'a conduit à participer à un plan (logique) de licenciement de plus de mille personnes sur deux mille cinq cents, dans sa multinationale, n'est que le reflet d'une logique de mort en d'anéantissement de la « question humaine ». Il s'en trouve complètement déboussolé et comprend mieux la psychologie perturbée de celui qu'il doit « analyser » pour le compte de son directeur.

⁸ Robert Antelme, *L'espèce humaine*, Paris, Gallimard, 1978, 321 p. et, également le texte sur « Pauvre-Prolétaire-Déporté » daté de 1948 que Michel Onfray utilise pour étayer son argumentation dans la même veine (in *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset, 1997, pp.43 ss.

La problématique de ce film nous interroge en profondeur sur ce que nous sommes en train de réaliser dans notre culture libérale mondialisée. La dérive droitière en France va dans ce sens, en refusant de questionner son impensé.

En éducation, en particulier, les tenants de la haine de la pédagogie revendiquent ce type de logique au nom de la culture héritée et jette l'anathème sur toute pratique pédagogique qui se centre sur la « question humaine » dans l'école ou l'université, sur les relations et l'affectivité des élèves et des professeurs, sur le véritable sens du « rapport au savoir ».

Dans cet espace d'attitudes, de comportements et d'actions, le manager utilise sa *libido sciendi* (sa raison scientifique et son imagination liées à la pratique) ainsi que son univers pulsionnel (pulsion de mort, de vie et d'agressivité)⁹ en vue de la possession réelle et symbolique et de la maîtrise du monde. Il est animé par le principe de *Dominium Mundi* que Pierre Legendre a largement déjà présenté, notamment au travers d'un excellent document filmé¹⁰. Dans cette sphère d'action et de réflexion, le manager développe essentiellement son monde économique et politique et, sous des dehors apparemment laïques, une idéologie proprement religieuse et spectaculaire¹¹.

Ce faisant, le manager laisse de côté une autre dimension possible du rapport au monde plus connue en Orient et dans un Occident plus « spirituel » pour laquelle il serait plus animé par le principe d'Agapè, c'est à dire d'amour, de compassion et de non-attachement, le conduisant soit vers la sagesse, soit vers la mystique.

Avec le développement et l'imposition du capitalisme à l'ensemble du monde par le biais de la mondialisation, le management à l'occidental s'impose à tous et détruit les réseaux symboliques qui le contredisent. Ainsi le jeune Chinois des grandes villes

⁹ La pulsion de mort est reconnue comme une des dimensions à ne pas négliger dans ce champ du management : Voir Gilles Dostaler et Bernard Maris, *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel, 2009, 168 p.

¹⁰ Schéma construit à partir d'une réflexion sur *Dominium Mundi - L'Empire du management*, France, 2007, 67mn. Conçu par Pierre Legendre, Gérard Caillat, Pierre-Olivier Bardet, sur un texte inédit de Pierre Legendre

Une coproduction : ARTE France, Idéale Audience

¹¹ Reflétée en images dans le petit film vidéo sur YouTube : Management et nouvelle religion : <http://www.youtube.com/watch?v=FzivKtaqhxQ&feature=related>

contemporaines en Chine ne pense qu'en terme de réussite monétaire et rêve d'aller faire fortune en Amérique avant de revenir dans son pays. Les femmes chinoises sont prises dans des contradictions entre un imaginaire traditionnel et un imaginaire moderniste qui leur imposent une identité problématique, comme Xinran l'a bien montré dans sa recherche intitulée « Chinoises »¹².

Mais, au fur et à mesure qu'il affirme sa toute puissance, il méconnaît les risques de crise économique, sociale et politique que son action implique. Les crises explosent, régulièrement, avec leurs cortèges d'injustices, de tragédies et de désenchantements.

L'enseignement et la formation en gestion sont fortement questionnés depuis des décennies (déjà dans les années 50 un rapport de la fondation Ford réclamait une véritable formation académique et professionnelle avec une juste place des sciences du comportement humain). Dans les années 80 aux Etats-Unis, au Canada ou en France comme dans d'autres pays, Jean-François Chanlat, alors professeur de gestion d'une université québécoise, actuellement de l'université Dauphine, dénonçait avec arguments « la trop grande spécialisation, la rigidité, l'anti-intellectualisme, l'ethnocentrisme, le quantitativisme, l'économisme, l'inculture, l'absence de conscience historique, l'inaptitude à communiquer, à inter-agir dont font preuve les programmes des étudiants »¹³. Le programme « Grandes écoles » de HEC en France a développé un MBA en « altermanagement » qui donne la parole à des spécialistes de l'écologie et du développement social et solidaire¹⁴.

Les théories du management se sont succédées depuis le XXe siècle pour fonder le processus énoncé ou pour tenter de remédier à ses inconvénients.

21. Les théories sur le management et ses formations et leurs critiques

¹² Xinran, *Chinoises*, Paris, Picquier-poche, 2005, 352 p., notamment son chapitre 3 « l'étudiante » page 57 et suivantes

¹³ JF Chanlat, (s/dir), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Laval, Québec, PUL, 2007

¹⁴ Voir le site web <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1> page vue le 19-10-2009. Dans son séminaire, Roland Vaxelaire présente les objectifs du cycle de conférences qu'il organise avec Eve Chiapello, co-Responsable de la Majeure Alternative Management. Pourquoi est-il nécessaire de penser à un autre mode de management compte tenu des transformations qui s'effectuent à l'échelle mondiale ? C'est dans cette optique qu'il propose de rencontrer des managers qui ont intégré cette nouvelle vision du monde et en ont tiré les enseignements dans la gestion et le leadership de leurs entreprises.

Les théories du management ont beaucoup évolué depuis le début de ce type de théorisation¹⁵.

Au départ, avec l'omnipotence d'une rationalité de la pratique centrée sur l'efficacité économique liée au profit, les théoriciens ont misé sur le contrôle, le métier de dirigeant, la rationalisation à outrance et la parcellisation des tâches d'exécution. Frederick-Winslow Taylor (1856-1917)¹⁶ et le fordisme de Henri Fayol (1841-1925) représentent ce courant.

Les principes qui sont proposés relèvent de la contrainte hiérarchique, de la spécialisation des tâches, de l'unicité du commandement et de la direction, de la justification de l'ordre et de la discipline, de la substitution de l'intérêt particulier au détriment de l'intérêt général de l'entreprise, d'une rémunération des salariés jugée suffisante et « équitable », de la stabilité du personnel.

L'école dite « des relations humaines » va insister beaucoup plus sur la reconnaissance des motivations de l'individu et des phénomènes de groupe dans l'entreprise.

Déjà Mary Parker (1868-1933) avait lancé des idées pionnières en ce domaine en valorisant l'autorité fondée sur l'expertise et la compétence au détriment de l'autorité autocratique. Elle proposait déjà une participation au pouvoir et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager proche de son équipe.

Les expériences d'Elton Mayo (1880-1949) à la Western Electric imposent l'idée de l'importance de l'information, du climat social et des relations humaines convenables au travail. On commence à penser au respect nécessaire des collaborateurs et on élabore une politique de récompenses non monétaires pour les salariés. Le style de management devient plus participatif.

Chris Barnard (1886-1961) est conduit à distinguer dans l'entreprise, une organisation formelle (système finalisé, spécialisé, dépersonnalisé) et une

¹⁵ Cette partie est largement inspirée de la « bible » du management, l'ouvrage de Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor*, Paris, Dunod, 883 pages, 2006

¹⁶ F.W. Taylor, *Shop Management*, Harper & Brothers, New York-Londres, 1903 ; *Principles of Scientific Management*, *ibid.*, 1911 (trad. franç. *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957)

organisation informelle (interactions entre les individus sans finalité a priori et sans structuration) qui précède la précédente.

Abraham Maslow (1908-1970) soutient une théorie des besoins qui va faire florès au XXe siècle. Il construit une pyramide des besoins en partant des besoins élémentaires pour aller vers des besoins supérieurs. Alderfer en 1970 réduira les 5 besoins de Maslow en 3 catégories :

- besoins d'existence (psychologique et sécurité)
- besoins de sociabilité (appartenance et estime)
- besoins de croissance (réalisation et accomplissement personnel)

Frederick Herzberg (né en 1933) développe les concepts clés de satisfaction liée aux conditions de travail et d'insatisfaction liée au contexte de travail ainsi que d'orthogonalité de ces deux types de facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation au travail.

Douglas Mac Gregor (1906-1964) nous expose ses deux théories des organisations (théorie X et théorie Y) qui vont largement influencé pendant longtemps la pratique du management. La théorie X vise au contrôle strict, aux sanctions immédiates, à la centralisation de la prise de décision comme source de motivation. La théorie Y au contrôle développant l'écoute, la souplesse d'esprit, la responsabilité des salariés.

Douglas Mac Gregor recommande la suprématie de la théorie Y sur la théorie X.

Kurt Lewin aux Etats-Unis d'Amérique, (1890-1947) institue la recherche-action et s'intéresse au leadership, au style de direction sur l'efficacité du groupe dont il reconnaît trois types : le style autoritaire, permissif et démocratique.

Rensis Likert (1907-1981) reconnu comme précurseur de K.Lewin en ce qui concerne les conceptions du management, distingue quatre styles : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. D'autres auteurs comme Blake et Mouton (1970) ou Tannenbaum et Schmidt (1958) apportent également leurs contributions en se centrant sur l'intérêt porté à l'homme et à la tâche, en diversifiant les styles de management ou en réfléchissant sur la question de la décision autoritaire ou non directive.

Peter Drucker (1949-2005) l'un des principaux « gourous » du management, auteur prolifique insiste particulièrement sur la question essentielle de la décentralisation

dans le management des grosses unités multinationales de production. Il souligne l'importance du management par objectif, le respect des salariés et des actionnaires, l'importance d'une stratégie cohérente et à long terme, l'information dans l'entreprise, le savoir faire à reconnaître localement.

Par la suite, divers théoriciens ont réfléchi sur la conceptualisation du management la théorie de la décision, la reconnaissance d'une rationalité limitée, le jeu du politique, l'apprentissage organisationnel, entre autres (école dite de Carnegie), la théorie comportementale de la firme de R.M. Cyert et JG March.

Toutes ces théories visent à montrer les limites de l'action cognitive des acteurs au sein de la prise de décision. Une école plus récente dite de « contingence structurelle » avec Woodward (1958), Burns et Stalker (1968) Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) et Mintzberg (1974) s'intéresse à l'impact de l'environnement et de certaines variables comme la taille de l'organisation, la technologie, dans les choix décisionnels de l'organisation.

Mais c'est Henry Mintzberg (né en 1939) qui retiendra notre attention aujourd'hui parce qu'il va développer une critique en règle de la formation des managers par les universités et les grandes écoles. Il se positionne dans l'« école de la configuration » qui intègre les divers apports des théories managériales en décrivant la structure stable d'une configuration organisationnelle à un moment donné de ses attributs (structure, style de commandement, stratégies, contexte environnemental).

Les auteurs français

Il faut faire une place spéciale aux auteurs français qui, dans le champ de la psychosociologie et de la sociologie clinique, ont largement soumis le management à toute une série de questionnements.

Après avoir lu et médité les théoriciens anglo-saxons comme Eliott Jaques ou Wilfried Bon, ces auteurs français ont proposé des théorisations appuyées sur des recherches concrètes dans les organisations. Parmi eux, je privilégie Eugène Enriquez

et Jacques Ardoïno¹⁷ et Max Pagès en psychosociologie et Vincent de Gaulejac (avec Nicole Aubert) en sociologie clinique.

Eugène Enriquez est une figure de proue de la psychosociologie française. Ses principaux ouvrages font référence : *De la horde à l'Etat* (1983), *Les Figures du maître* (1991) ou *l'Organisation en analyse* (1992). Enriquez s'efforce de montrer comment l'entreprise conjure son angoisse de l'incertitude par un système de contrôle subtil de son monde interne. Il identifie quatre structures organisationnelles.

- la structure charismatique proche de l'autorité charismatique de Max Weber.
- la structure bureaucratique, de type rationnel légal.
- la structure coopérative plus ouverte sur le changement et l'invention de nouvelles conduites
- la structure technocratique qui tente de conjuguer les trois structures précédentes.

Enriquez distingue sept niveaux d'analyse organisationnelle en termes d'instances.

- l'instance mythique, qui se réfère à un ordre du récit qui légitime l'existence d'un groupe.
- l'instance « sociale-historique », inspirée de Castoriadis qui relie l'organisation à la société globale et à son imaginaire social.
- l'instance institutionnelle qui fournit des normes, des injonctions à faire et à ne pas faire et qui contrôle les rapports sociaux
- l'instance structurelle qui définit les règles concrètes de structure, de hiérarchisation, de division du travail
- l'instance groupale qui se préoccupe de la dynamique des groupes et sous-groupes dans l'organisation, de leurs sources conflits et de vie affective
- l'instance individuelle qui s'attache à dégager la singularité de chacun dans l'organisation en tant que porteur de changement ou de blocage
- l'instance pulsionnelle transversale aux autres niveaux d'analyse en termes de pulsions de mort et de vie.

¹⁷ Voir « Connaissez-vous Jacques Ardoïno », *Le Journal des chercheurs*, http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=348, page vue le 28-08-2009 et son texte sur le « management » sur son site <http://jacques.ardoïno.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>

Ces différents niveaux d'analyse ne sont pas sans rappeler l'approche multiréférentielle de Jacques Ardoino, qui distingue cinq niveaux : individuel, interpersonnel, groupal, organisationnel et institutionnel (Ardoino, *éducation et politique*, Gautier-Villars, 1977). En tant que psychosociologie, je m'en inspire dans l'Approche Transversale en y ajoutant un sixième niveau : cosmo-écologique.

Max Pagès qui a largement influencé son disciple Vincent de Gaulejac et réciproquement, est certainement un des auteurs les moins enfermants en sciences de l'homme et de la société. Certes, il part d'un postulat matérialiste à la Jacques Monod, dans « le hasard et la nécessité », (1970).

J. Monod rejoint les derniers apports de la « biologie moléculaire du code génétique » qu'il qualifie de théorie *physique* de l'hérédité, et introduit les propriétés « cognitives » tant au niveau cellulaire comme la manifestation indirecte des facultés discriminatives de quelques protéines et surtout de l'ADN, qu'au niveau de l'individu dans sa capacité limitée par les lois de la chimie entre autres, à s'adapter à son environnement. Il postule de plus le double paradoxe d'un facteur de *hasard* et d'un facteur de *nécessité*, expliquant l'évolution des êtres dans l'univers, et de l'Homme en particulier, l'objectivité nous obligeant à reconnaître aussi le caractère *téléonomique* des êtres vivants.

Deux ouvrages présentent une vue synthétique de l'apport théorique de Max Pagès : *L'implication dans les sciences humaines, une clinique de la complexité* (2006,) d'une part et *Psychothérapie et complexité* (1993) d'autre part.

Une des conceptualisations les plus originales de Max Pagès consiste dans ce qu'il nomme *le système socio-mental* où se jouent, en étayages multiples, les dynamiques conflictuelles entre phantasmes héritées des pulsions de vie et de mort, idéologies sociétales, et expression bioénergétique de l'individu.

Le psychosociologue clinicien entreprend son analyse devant et avec le groupe.

L'ouvrage de Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre (*L'emprise de l'organisation*, 1979), analyse le processus de domination caractérisant les pratiques managériales dans les entreprises qualifiées « d'hypermodernes ».

Rappelons les traits essentiels de cette théorie que je décrivais déjà dans mon

précédent rapport pour le CIRPP¹⁸.

- une dynamique relationnelle décrite par une structure et un système socio-mental liant un ensemble des processus de nature différente et irréductibles les uns aux autres
- une modalité d'investissement du lien Individu-Organisation caractérisée par une forme de dépendance subjective à l'entreprise. Celle-ci est liée principalement à une captation de l'identité, de l'énergie psychique (registres cognitif, affectif, motivationnel, symbolique, fantasmatique et praxéologique), de l'activité désirante, de l'Idéal du Moi, des enjeux narcissiques, des satisfactions (états de plaisir-déplaisir) et du temps personnel. Elle a pour corollaire naturel une forte implication psycho-affective et un engagement professionnel très vif. A ce niveau descriptif, l'emprise est un concept qui donne une intelligibilité aux phénomènes d'attachement et d'identification entre les salariés et l'entreprise, bref à toutes formes de liens pour lesquels l'entreprise symbolise une extension, une forme de prolongement narcissique de la personnalité des acteurs organisationnels.

Pour être plus précis, les auteurs analysent l'emprise comme une structure socio-mentale reliant trois processus :

1 - un processus politique de domination, délimitant des rôles et des appareils de pouvoir et les idéologies qui les légitiment ;

2 - un processus inconscient de fantasmatisation et de clivage des relations dominants- dominés, caractérisé par la prégnance de fantasmes de toute-puissance, de possession, de destruction et par l'organisation en couples fonctionnant sur un mode clivé, de façon complémentaire entre les partenaires ;

3 - un processus d'inhibition des échanges corporels et émotionnels entre dominants et dominés et des tensions corporelles chez les uns et les autres (au niveau

¹⁸ Voir mon précédent rapport pour le CIRPP : *imaginaire et création institutionnelle. L' « identité espérée » dans une organisation de recherche en sciences de l'homme et de la société, le cas du CIRPP* (janvier 2009)

musculaire, respiratoire, sensoriel, etc.).

Nous assistons à une reformulation du problème du contrôle dans le rapport individu-organisation fondé sur l'analyse d'un «*système économique-politico- idéologico-psychologique de médiation et d'occultation de contradictions sociales et psychologiques*» (Pagès, Bonetti, Descendre, Gaulejac, 1979, p. 14)

L'emprise décrit de plus en plus et de mieux en mieux une forme de contrôle organisationnel complètement lié à la vie intérieure du sujet et relayée par une idéologie et des pratiques managériales, des dispositifs et des outils de gestion venant fonder et «naturaliser» la rationalité des interactions et la rationalisation des comportements.

Elle incarne l'expression d'un contrôle managérial inhérent aux «*structures stratégiques*» qui exerce son influence jusqu'à la pensée, à la psyché et au comme l'a montré Eugène Enriquez (1997).

Vincent de Gaulejac, qui a repris la direction du laboratoire de changement social de Max Pagès, a prolongé et approfondi la critique du management contemporain, notamment avec Nicole Aubert qui pêche par le manque de complexité. À partir d'études précises, il a élaboré une *sociologie clinique* (V. de Gaulejac et S.Roy, 1993) qui permet de mieux comprendre « la société malade de la gestion » (De Gaulejac, 2009) et la dynamique processuelle de la vie affective dans les organisations à partir d'une perspective à la fois psychanalytique et sociologique. L'ouvrage sur la sociologie clinique à multiples facettes de Vincent de Gaulejac et Shirley Roy fournit l'état des lieux de ce champ disciplinaire dans plusieurs pays d'Europe et des Amériques. Les recherches des auteurs couvrent de nombreux domaines, en particulier le travail, l'entreprise, les institutions, la santé mentale, les problèmes urbains et l'action sociale. On voit alors se dessiner une identité commune de cette nouvelle orientation sociologique : ouverture aux autres disciplines, travail sur l'implication du chercheur et du « vécu des sujets », construction d'objets complexes, articulation recherche/intervention, prise en compte des processus inconscients. Le sociologue clinicien revendique son rôle d'acteur dans la réalité mouvante, imprévue, multiple, en se mettant à l'écoute de la parole et de la souffrance sociale.

Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac¹⁹, dans l'introduction de leur remarquable ouvrage *le coût de l'excellence*, décrivent l'état des entreprises des années 1980.

Ils constatent deux tendances :

- D'une part, le nouveau style de management conduit par la quête émergente d'une qualité totale, de la perfection traduite par le zéro défaut, et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif, initié simultanément aux Etats-Unis et au Japon avec une course à la performance.

- D'autre part, et parallèlement à cette course à l'excellence, la création de l'entreprise comme lieu de développement individuel de ses agents à la recherche d'un idéal. La logique individuelle se traduit par la quête de soi au travers de l'organisation.

Plusieurs questions sont soulevées par les auteurs.

- Dans une organisation en quête d'excellence, quels sont les coûts et les répercussions de cette course à l'excellence sur les agents de l'entreprise ?

- Quelles sont les conséquences de trop de tensions entre les exigences de l'entreprise et les aspirations personnelles des individus ?

- Enfin, pourquoi et comment certains des individus de l'entreprise en viennent à ne plus pouvoir satisfaire les exigences de l'entreprise, voire à développer des processus pathologiques manifestant des maladies de l'excellence ?

Mon approche de l'analyse multiréférentielle des organisations

On confond trop souvent la « multiréférentialité » avec la pluridisciplinarité ou la « multidimensionnalité ». Jacques Ardoino et l'Ecole vinnenoise (notamment Guy Berger, Alain Coulon, René Barbier) ont fait l'effort de distinguer les notions. La multiréférentialité n'est pas l'application d'une pluralité de disciplines autonomes et sans articulation sur un objet de recherche. Elle n'est pas non plus le fait de caractériser cet objet par la pluralité de ses dimensions (à signaler qu'E.Morin parle,

¹⁹ Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le seuil, 1991, 2007 (2^e éd.) 342 p. Voir la très bonne étude d'Alexandre Roussel sur cet ouvrage, dans le cadre des travaux de la chaire DSO du CNAM <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/aubert.html>

malgré tout, systématiquement, de « multidimensionnalité » dans son oeuvre. Castoriadis reconnaît l'intérêt de la notion de multiréférentialité)²⁰.

Quid de l'interdisciplinarité et de la transdisciplinarité par rapport à la multiréférentialité ?

Pour Basarab Nicolescu²¹, dans son document de synthèse lors du Congrès international sur la Transdisciplinarité à l'université, qui s'est tenu à Locarno du 30 avril au 2 mai 1997, « *La pluridisciplinarité²² concerne l'étude d'un objet d'une seule et même discipline par plusieurs disciplines à la fois.*

Par exemple, un tableau de Giotto peut être étudié par le regard de l'histoire de l'art croisé avec celui de la physique, la chimie, l'histoire des religions, l'histoire de l'Europe et la géométrie. (...)

L'interdisciplinarité a une ambition différente de celle de la pluridisciplinarité. Elle concerne le transfert des méthodes d'une discipline à l'autre. (...)

La transdisciplinarité concerne, comme le préfixe "trans" l'indique, ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au delà de toute discipline. Sa finalité est la compréhension du monde présent, dont un des impératifs est l'unité de la connaissance.

Y a-t-il quelque chose entre et à travers les disciplines et au delà de toute discipline ? Du point de vue de la pensée classique il n'y a rien, strictement rien. L'espace en question est vide, complètement vide, comme le vide de la physique classique. Même si elle renonce à la vision pyramidale de la connaissance, la pensée classique considère que chaque fragment de la pyramide, engendré par le big bang disciplinaire, est une pyramide entière ; chaque discipline clame que le champ de sa pertinence est inépuisable.»

²⁰Jacques Ardoino, Florence Giust-Despraires, René Barbier, entretien avec Cornélius Castoriadis, L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, n° 25-26, mai 1993, 190 p., 43-63, repris dans la tome VI des « Carrefours du Labyrinthe » (Seuil)

²¹ Basarab Nicolescu, *La Transdisciplinarité. Manifeste*, Monaco, Éditions du Rocher, 1996

²² C'est moi (R.B.) qui souligne

Pour Nicolescu, en présence de plusieurs niveaux de Réalité, l'espace entre les disciplines et au delà des disciplines est plein, comme le vide quantique est plein de toutes les potentialités : *de la particule quantique aux galaxies, du quark aux éléments lourds qui conditionnent l'apparition de la vie dans l'univers* ».

Les trois piliers de la transdisciplinarité - les niveaux de Réalité, la logique du tiers inclus et la complexité - déterminent la méthodologie de la recherche transdisciplinaire.

La recherche transdisciplinaire n'est pas antagoniste **mais complémentaire** de la recherche pluri et interdisciplinaire. La transdisciplinarité est néanmoins radicalement distincte de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité, de par sa finalité, la compréhension du monde présent, qu'il est impossible d'inscrire dans la recherche disciplinaire.

L'approche multiréférentielle représente avant tout une posture de recherche qui utilise un regard pluriel sur l'objet et à partir de la complexité intrinsèque de cet objet²³. On reproche souvent aux tenants de la multiréférentialité de ne pas fournir d'exemples pratiques de recherche. Mais ce type de recherche suppose une formation d'un type particulier, aux antipodes des habitus classiques de recherche en sciences sociales. Il faudra longtemps avant de voir une recherche approfondie exprimant vraiment la multiréférentialité, même dans notre formation doctorale en sciences de l'éducation à Paris 8, pourtant intitulé « approches multiréférentielles des situations et des pratiques éducatives ». Nous sommes, là, dans des conflits épistémologiques où se dessine le carrefour actuel des sciences de l'éducation²⁴. Souvent, ce que d'aucuns proposent et soutiennent, d'autres en coulisse le dénoncent et l'obstruent. Pourtant les

²³ Jacques Ardoino, René Barbier (s/dir), L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, n° 25-26, mai 1993, notamment l'article de J. Ardoino, l'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives, 15-34.

²⁴ C'est en psychosociologie clinique, dans la collection dirigée par Max Pagès, que je trouve des recherches allant dans le sens multiréférentiel : Jean-Gabriel Offroy, *Le choix du prénom*, coll. Interfaces, Marseille, Hommes et Perspectives, 1993, 339 p. et Nadia Panunzi-Roger, *L'expérience toxicomaniaque*, Marseille, coll. Interfaces, Hommes et Perspectives, 1993, 184 p. A l'université Paris 8, la thèse de doctorat de Christian Verrier sur l'autodidaxie représente une des plus remarquables tentatives d'approche multiréférentielle en sciences de l'éducation de ces dernières années (1997)

recherches sur l'imaginaire en éducation sont, nécessairement, d'ordre multiréférentiel²⁵.

Il en va de même de celles consacrées à l'évaluation²⁶. Intégrant les réflexions précédentes, je propose une conception large de la multiréférentialité en approche transversale, par rapport à une « multiréférentialité restreinte » réduite à une sorte d'interdisciplinarité : la « multiréférentialité généralisée ».

La multiréférentialité généralisée en Approche Transversale

Pour moi, en *Approche Transversale*²⁷, l'approche multiréférentielle relève de trois types de pluralité :

- la pluralité des perspectives ;
- la pluralité des espaces-temps ;
- la pluralité des référentiels théoriques, et impose une méthodologie de recherche singulière (cf. tableau page suivante)

Pluralité des perspectives

Il s'agit bien de considérer l'approche multiréférentielle comme une « manière de voir et d'écouter » selon plusieurs perspectives. Jacques Ardoino, dans un modèle d'intelligibilité devenu classique, en distingue cinq majeures dans son ouvrage *Education et Politique*²⁸. Une perspective centrée sur l'individu, sur l'interrelation, sur le groupe sur l'organisation et sur l'institution. L'idée clé reste que le chercheur n'est jamais séparé de son objet, même s'il peut s'en distinguer. Il est impliqué conflictuellement, d'une manière inéluctable. Il doit aborder son objet de recherche

²⁵ René Barbier (s/dir), *Imaginaire et éducation*, T.1. enjeux, T.2. Pratiques et analyses cliniques de l'imaginaire : le journal dans la recherche et la formation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, Fomation Permanente, n°8 et 9, décembre1984-avril1985

²⁶ Jacques Ardoino et Guy Berger, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes. Le cas des universités*, Paris, Matrice/ Andsha, 1989, 234 p.

²⁷ René Barbier, *L'Approche Transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 1997, 350 p., index; biblio.

²⁸ Jacques Ardoino, *Education et politique, propos actuels sur l'éducation II*, Paris, Gauthier-Villars, 1977

de ces différents points de vue en interaction. C'est la raison pour laquelle il examine l'objet en distinguant sa complication de sa complexité.

Les concepts d'articulation, de repérage, de distinction, d'altération, d'autorisation, de conflit, d'ambivalence et d'ambiguïté, d'équivocité, de dialectique, de négativité, de temporalité, d'imaginaire, d'institution sont au coeur de la problématique d'Ardoino.

J'ai ajouté à cette typologie des perspectives, celle centrée sur le cosmos²⁹ qui nous oblige à considérer notre place dans la nature et qui débouche, à la fois sur une autre dimension de la « reliance » proche de la position de E. Morin concernant son « évangile de la perdition », et sur un engagement d'écologie politique.

Pluralité des espaces-temps

L'approche multiréférentielle prend à bras le corps la question de la temporalité des pratiques humaines. Elle s'inscrit d'emblée dans une existence concrète où passé, présent et avenir sont en interaction permanente.

Elle allie synchronie et diachronie et ne dissocie pas le temps de l'espace, même si elle sait les distinguer pour les articuler. Sont ainsi pris en considération les espaces-temps historique, social, économique, politique, culturel, psychologique, biologique, cosmique.

²⁹ Michel Gauquelin, *La cosmo-psychologie. Les astres et les tempéraments*, Paris, Retz, 1974 auquel il faudrait ajouter l'histoire de l'univers comme montée vers la complexité décrit par Hubert Reeves *Patience dans l'azur. L'évolution cosmique*, Paris, Seuil, 1981, *Le temps de s'enivrer*, Paris, Seuil, 1986, sans oublier l'oeuvre d'anthropologie générale et de philosophie des religions de Mircea Eliade ou celle de Teilhard de Chardin, même si elle demeure encore dans une perspective d'eschatologie chrétienne.

Multiréférentialité généralisée en approche transversale

Pluralité

<u>des perspectives</u>	<u>des espaces-temps</u>	<u>des référentiels</u>
<u>manières de voir et d'écouter</u>	<u>manières de se situer</u>	<u>manières d'interpréter de "prêter du sens"</u>
/individu, à l'interrelation	<u>non-séparabilité</u> (mais	champ des disciplines
/au groupe, à l'organisation	distinction) de l'espace	<u>anthropo-sociales</u> et
/à l'institution, au cosmos	et du temps (historique, économique, social	de la nature
	<u>politique</u> , culturel,	champ de la philosophie
	<u>psychologique</u>	et des sagesse/spiritualités
	<u>biologique</u> , cosmique)	du monde entier
		champ artistique et poétique

Champ conceptuel ou notionnel utilisé

Autorisation, hétérogénéité, complexité, holisme, indéterminabilité, incertitude, doute créateur, "trous noirs de la connaissance", Vide créateur, magma, imaginaire, symbolique, réel, réalité, temporalité, ambivalence, ambiguïté, équivocité, négativité, médiation et défi, dialectique, paradoxe, reliance, multidimensionnalité, changement, développement, création, étrangeté, altération, interdisciplinarité, observation, écoute, implication, éco-développement, conscience planétaire, transversalité, institution, sensibilité, amour, empathie, joie, souffrance, valeur, sens etc.

Méthodologie de recherche

écoute sensible

clinique et holistique implication et complexité recherche-action/intervention
technique du journal de recherche

Pluralité des référentiels théoriques

Nous sommes ici dans l'univers du « capital symbolique » sur lequel s'appuie le chercheur pour lire et interpréter les données, c'est-à-dire sur quoi il « prête du sens » à son objet selon la remarque pertinente de Jacques Ardoino.

Il s'agit avant tout d'une pluralité de disciplines scientifiques représentant un éventail le plus large possible des sciences anthroposociales comme des sciences de la nature.

Mais l'approche multiréférentielle s'ouvre également au questionnement proprement philosophique, au sens occidental du terme (l'intelligibilité conceptuelle à la manière de Deleuze et Guattari³⁰) à partir de la question du sens.

Personnellement, **la multiréférentialité généralisée que je défends, s'amplifie encore par le recours aux systèmes de compréhension du monde sensible, mis en oeuvre par l'ensemble des arts plastiques, de la musique et de la poésie.**

Plus largement encore, **l'ouverture à la pluralité des référentiels s'opère du côté des sagesses et des spiritualités, des « façons de faire et de dire » montrées sans cesse par les cultures « autres » ou lointaines** et que découvre de l'intérieur une anthropologie à la fois culturelle et existentielle de l'éducation.

Il est évident qu'une telle problématique de recherche suppose plutôt un **travail d'équipe** qu'un travail solitaire, nécessairement plus limité. Mais la multiréférentialité généralisée n'implique pas la « maîtrise » des référentiels ainsi utilisés. Aucun homme n'en serait capable, pas même une équipe. La capacité supposée est beaucoup plus de l'ordre d'une *sensibilité* interculturelle, transdisciplinaire, pluriexistentielle, tout en se fondant sur la relative maîtrise d'une ou deux disciplines scientifiques ou expériences humaines significatives, opposées et complémentaires. Il s'ensuit une kyrielle de notions et concepts utilisables dans cette optique de recherche .

L'approche multiréférentielle comme méthodologie de recherche

L'approche multiréférentielle s'inscrit sans conteste dans les méthodologies qualitatives et cliniques de recherche. Elle suppose un sens holistique de l'objet, voire une perspective hologrammatique. Elle accorde une place privilégiée et heuristique à l'implication du chercheur. La démarche clinique est au tout premier plan, mais sans exclure d'autres apports plus expérimentaux, historiques ou statistiques, en contrepoint. Le sens praxéologique et la modélisation des processus inclinent l'approche multiréférentielle à s'ouvrir à la recherche-action et à l'intervention psychosociologique, à la sociologie permanente de Touraine ou à la sociologie de

³⁰ Gilles Deleuze, Felix Guattari, *Qu'est-ce que la philosophie*, Paris, Les Editions de Minuit, 1991

l'événement de Morin. Les sens de l'improvisation, de la médiation et du défi sont convoqués fréquemment dans son activité concrète, suivie au jour le jour par la mise en oeuvre de la technique du « journal de recherche » (« journal d'itinérance » pour l'approche transversale). Dans l'optique de multiréférentialité généralisée, c'est l'*écoute sensible* de l'**Approche Transversale** qui est la perspective méthodologique la plus appropriée³¹. Cette forme d'écoute introduit l'éducateur comme *porteur de sens*, comme j'ai voulu le signifier lors du Congrès international sur la Transdisciplinarité à l'université (CIRET/UNESCO, Locarno, 30 avril - 2 mai 1997, <http://perso.club-internet.fr/nicol/ciret/>).

Revenons à Henry Mintzberg.

Selon Mintzberg³², en cherchant l'efficacité à tout prix et à court terme, les organisations risquent de perdre l'essentiel, à savoir l'engagement des individus. Le management professionnel, avec le type de formation qu'il implique aujourd'hui, est

³¹ René Barbier, l'écoute sensible en Approche Transversale, *Pratiques de Formation/Analyses*, l'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, université Paris 8, Formation Permanente, n° 25-26, mai 1993, 153-180, repris dans *l'Approche Transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 1997, 357 p.

³² Henri Mintzberg, *Le Management. Voyage au Centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation, 1999. Henry MINTZBERG, diplômé en génie mécanique (McGill, 1961), a appliqué ses connaissances d'ingénieur au Canadian national, avant de revenir aux études pour obtenir un doctorat de la *Sloan School of Management*, du MIT (USA). Il enseigne la gestion depuis 30 ans à l'Université Mc Gill, où il vient d'être nommé titulaire de la prestigieuse chaire Cleghorn, à la Faculté d'administration. Il est également professeur d'organisation à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), à Fontainebleau.

Il a été désigné lauréat du prix Léon-Gérin 1996, la plus haute distinction du gouvernement du Québec dans le domaine des sciences humaines (voir à ce propos la vidéo sur H.Mintzberg, un entretien en français, http://www.youtube.com/watch?v=r_8HkrG41zo&feature=related). Les études actuelles d'Henry Mintzberg portent sur des secteurs névralgiques : l'organisation des soins de santé, les modes de gestion du gouvernement et la refonte de l'enseignement de la gestion.

Henry Mintzberg a contribué à l'avancement de l'enseignement de la gestion au Québec et à l'étranger. Son premier livre, *The Nature of Managerial Work* (1973), a marqué l'histoire de la gestion. Depuis, pour comprendre intimement les ressorts qui font agir les stratégies des organisations, Henry Mintzberg privilégie une approche qualitative. Par-là, il scrute autant les modalités qui conditionnent les actions et les décisions que le contenu des opérations. Il est reconnu comme le chef de file d'une nouvelle école de pensée en *management* : l'école dite perspective, par opposition à l'école normative.

une des causes de cette perte d'engagement, alors que des méthodes simples, telles que l'emploi de l'intuition, seraient garantes de l'engagement. On ne peut donc pas prescrire une méthode de fonctionnement pour les organisations.

Valérie Wattelle, dans son étude pour le CIRPP (2009)³³, a bien mis en perspective la théorisation critique d'Henry Mintzberg sur la formation des managers par le biais des MBA.

Cet auteur part du constat de l'impensé des grandes écoles de commerce et, en particulier, de la première d'entre elles : le MBA de l'université Harvard aux Etats-Unis.

Mintzberg nous propose une typologie du manager en dix points tournant autour de ses différents rôles³⁴.

- Les rôles interpersonnels : comme figure de proue liée aux cérémonies et rituels nécessaires dans l'entreprise, comme leader responsable du travail des salariés de l'organisation, comme agent de liaison prenant des contacts avec l'extérieur
- Les rôles liés à l'information : observateur actif scrutant son environnement à la recherche d'informations, comme diffuseur de l'information recueillie, comme porte-parole vers l'extérieur ou vers les personnes influentes qui influencent l'organisation.
- Les rôles décisionnels : comme entrepreneur améliorant et adaptant l'organisation, comme régulateur assumant et gérant les pressions proche d'un chef d'orchestre symphonique., comme répartiteur de ressources et autorisant les décisions importantes de son organisation avant leur mise en œuvre., comme négociateur enfin disposant de l'autorité pour engager les ressources de l'organisation en « temps réel ».

Il dégage, en fin de compte, trois grands types de managers dans la pratique des entreprises qui doivent gérer les personnes, l'entreprise, le contexte, les relations et le changement.

- Le **manager de style calculateur** exagérément analytique et formé pour cela dans les écoles de commerce.

³³ Valérie Wattelle, 2009, rapport sur *Henry Mintzberg : intuition et art du management aujourd'hui*, CIRPP (CCIP), 59 pages 21X29

³⁴ Henry Mintzberg et Marie-France Pavillet, 2005, *Des managers des vrais ! Pas des MBA, un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris, les éditions d'Organisations

- le **manager de style héroïque** plus ou moins « artistique » mais inefficace qui se donne à voir comme « sauveur » dans une situation critique et qui s'en va dès qu'il s'aperçoit de son incompetence, avec un parachute doré.

Ces deux types de managers sont décrits dans le chapitre 4 de son ouvrage. Il est sévère pour ces deux catégories de managers.

Pour Mintzberg, le management doit combiner l'art, le métier et la science de façon équilibré pour être efficace. La formation en MBA privilégiant une seule composante, la science, ne forme pas des managers mais des cadres spécialisés.

L'art est nécessaire car il permet la créativité qui stimule les idées. La science permet l'analyse et les évaluations. Le métier concerne le domaine des expériences tangibles, de la connaissance du terrain.

Le style calculateur privilégie la science. Le style héroïque qui associe la science avec l'art. Le style visionnaire qui mélange l'art, la science et l'analyse. Ce dernier style caractérisant les entreprises à succès.

L'enseignement en MBA privilégie la science et l'analyse ce qui est plus simple à enseigner puisque le métier et l'art nécessite de l'expérience que les étudiants ne possèdent pas.

Ce sont surtout les deux styles de management dysfonctionnels pour l'entreprise: le style calculateur et le style héroïque qui sont pratiqués dans l'entreprise.

Le style calculateur mettra en avant la technique et le calcul numérique. Il se focalisera sur les résultats financiers en s'accrochant aux chiffres. Ces managers auront tendance à copier des stratégies car il leur manque l'inventivité pour innover.

La stratégie de ces managers consistera en l'achat et vente d'entreprise, en restructuration. Ce type de manager ne voit que les faits et donc le présent en synthétisant la réalité par des indicateurs simple entraînant une connaissance superficielle du passé qui empêche les visions pour l'avenir.

Ces managers sont attachés au présent. En outre, ils auront des difficultés à coopérer avec les autres car peu sensible à l'affectif. Pour l'auteur, cette attitude est significative de l'égoïsme des MBA.

Finalement, le style calculateur va aboutir à la démotivation des collaborateurs et entraîner une baisse des profits. Ce style perdure dans les secteurs qui privilégient les produits et services de masse où l'absence de qualité et l'innovation est possible

Quand au style héroïque, il permet d'abord de satisfaire la demande des investisseurs de maximisation de la valeur pour l'actionnaire.

La valorisation du style « héroïque » conduit les dirigeants à concentrer tous les pouvoirs afin d'améliorer les chiffres et le cours de bourse. Pour que les PDG-managers agissent dans leur sens, les actionnaires les ont rémunéré en fonction de leur performance et donc de la maximisation du cours de bourse.

Ceci a coupé les PDG du reste de l'entreprise du fait de leurs rémunérations élevées. Ce qui a eu des conséquences sur le personnel par la mise en œuvre de fusions spectaculaires avec licenciements.

- Par contre le **manager « engageant »** que Mintzberg préfère à tout autre et décrit dans le chapitre 9. Ce manager sait qu'il travaille désormais dans des organisations conçues comme des réseaux souples de travailleurs du savoir et que son rôle est de les animer et pas seulement les planifier, les organiser, les coordonner et les contrôler suivant la formule traditionnelle.

Ce sont des managers qui savent s'impliquer et s'engager en servant un peu de modèles pour les autres membres de l'entreprise. Ils travaillent en contact étroit avec le terrain. Ils écoutent beaucoup. Ils font confiance dans leurs ressentis et leur intuition. Ils collaborent plus qu'ils ne contrôlent. Ils préfèrent les soins préventifs aux traitements curatifs. Dans l'optique de l'organisation-réseau, ils opèrent partout où ils le peuvent et pas seulement d'une façon hiérarchique. Leur slogan est du genre

« Nous rêvons, donc nous faisons ». Ils sont attentifs à l'énergie positive de leurs collaborateurs.

Conclusion de cette partie

Le management a tenté de combler la crise accentuée à partir des années 80 par l'effondrement des grands systèmes idéologiques religieux et politiques. Les grands prêtres et rituels du management ont fleuri, avec le renfort spectaculaire de l'ordinateur. On a pensé que l'entreprise pouvait devenir le seul référent moral d'une société. Le manager a trouvé une opportunité extraordinaire pour diffuser sa croyance en utilisant les outils informatiques. Il s'agissait, depuis toujours, de croire qu'on pouvait réduire l'incertitude et rendre l'avenir prévisible. L'outil ordinateur a servi de support de transformation pour distribuer les rôles, enchaîner les tâches, communiquer les informations, rendre responsable jusqu'au bout de la chaîne de décision. « La technique s'est imbriquée dans l'économie pour tisser un réseau de pouvoir. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 91% des cadres en France disent utiliser les technologies nouvelles (informatique, minitel, télécopie, vidéo). Un rapport du Ministère du Travail³⁵ note que les écarts entre groupes sociaux face à l'utilisation de l'informatique se sont réduits, mais qualifie de « *véritable fossé* » l'écart qui sépare les cadres des ouvriers. 7,3 millions de salariés en France utilisent l'informatique, et 9% des cadres déclarent n'utiliser aucune nouvelle technologie contre 80% des ouvriers non qualifiés- le taux d'informatisation ne cesse de progresser, au rythme annuel de 7%.

Le rapport ajoute que, loin d'être un accessoire, l'ordinateur est employé au moins trois heures par jour par la moitié des utilisateurs, et que les nouvelles technologies restent « *un moyen et symbole du pouvoir de s'informer et de communiquer.* » (Alain Bron et Vincent de Gaulejac)³⁶.

³⁵ Ministère du Travail, *L'usage des nouvelles technologies continue de s'étendre*, , Premières synthèses, mai 1994.

³⁶ A.Bron, V.de Gaulejac, *La gourmandise du tapir*, Desclee de Bouver, Hommes et Perspectives, 1995

Se parler et devenir participant aux réseaux d'information devient un leitmotiv des grandes écoles de commerce³⁷.

On imagine de plus en plus que la machine permet de trouver l'information nécessaire à la compréhension du monde des managers : le progrès des ventes, les courbes de satisfaction, les délais de livraison, les prix... mais aussi les présences du personnel, ses absences, souvent son appréciation, les codes d'accès au pouvoir.

On pense, par extension, que l'informatique sera censée régler toute une série de problèmes de management : l'évaluation des performances d'équipe, la délégation de responsabilité, la régulation des conflits, la synergie entre les individus. Comme le remarquent les auteurs précités (Bron et De Gaulejac), « L'ordinateur devient l'outil d'adhésion à une vision d'entreprise et d'identification à l'organisation. C'est sur lui que le manager projetera ses propres contraintes, voire son idéal de société. »

Mais les offreurs d'informatique doivent s'aligner sur les décisions des dirigeants d'entreprise en fonction des structures organisationnelles. La machine participe au rêve du management.

Les années 90 vont voir la fin du règne managérial. On constate de plus en plus que ce n'est plus la propriété du capital qui permet d'avoir le pouvoir dans l'entreprise, mais le pouvoir sur l'organisation qui donne la maîtrise sur le capital. Le capitalisme patronal passe insensiblement au capitalisme managérial où le management devient un élément important de la maîtrise stratégique, avec des PDG managers par opposition aux PDG fondateurs de sociétés, les deux coexistant.

Il y a de plus en plus confusion entre capitalistes et travailleurs de haut niveau.

Comme des poupées russes, les entreprises appartiennent de plus en plus à des organisations qui appartiennent à des organisations, et ainsi de suite. Un maillage s'est développé avec des personnes morales (établissements financiers, entreprises, groupements d'entreprises, pouvoirs publics,...) et représente les intérêts non plus d'un groupe d'actionnaires physiques, mais de réseaux informels, mouvants, difficiles à

³⁷ Eric Faÿ (E.M.Lyon), Vers un management délibératif. Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information, *Cahiers de recherche*, EM-Lyon, n°2001-08, en ligne <http://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2001-08.pdf> page vue le 24 août 2009

identifier, actifs dans plusieurs pays en même temps. Déjà en 1992, le nombre de ces transnationales (non financières) a atteint 37 000 et contrôlaient environ le tiers des avoirs productifs détenus par le secteur privé dans le monde

Le stade ultérieur, en cours de préparation, est *l'entreprise virtuelle* qui pourrait bien devenir, selon Business Week, « *la plus importante innovation en matière d'organisation d'entreprises depuis les années 20* »³⁸.

Le manager a de plus en plus tendance à perdre le sens du social, fasciné qu'il est par le pouvoir de l'informatique. Le développement des organisations obéit à d'autres lois, d'autres paramètres, d'autres exigences que le développement de la société. Il se produit une divergence d'intérêt entre le manager et le citoyen.

Avec les changements profonds des logiques de pouvoir, le « système managinaire » (V. de Gaulejac, N.Aubert, 1991) est remis en question. Comme toute institution, outre sa composante fonctionnelle, l'entreprise crée et possède une composante imaginaire intégrant un ensemble de valeurs et de règles qui lui sont propres. De ce fait, elle donne une certaine image d'elle-même déterminante dans ses politiques commerciales, mais elle est aussi producteur de sens et répond aux interrogations des individus.

Par le « système managinaire » le contrôle de la psyché individuelle est rendu possible grâce à une adhésion volontaire se réalisant par la connexion entre l'univers socioculturel de l'entreprise et la composante psychologique de l'individu. La dimension symbolique est reprise par l'organisation qui substitue son langage à celui des individus. La psyché de l'individu si elle est faible risque de plus en plus d'être absorbée par l'entreprise.

Dans cet espace imaginaire, l'individu ne va pas travailler parce que cela est imposé par l'entreprise, mais parce qu'elle permet à l'individu de se réaliser et de satisfaire ses propres désirs par son travail ; néanmoins l'individu est reconnu et gratifié tant qu'il respecte le modèle de comportement imposé par l'entreprise.

Les quatre pôles qui soutenaient le socle de l'imaginaire sont de plus en plus

³⁸ John A. Byrne, Richard Brandt et Otis Port , « *Les Etats-Unis entrent dans l'ère de l'entreprise virtuelle* », in *Business Week*, New-York; en français dans *Courrier international*, n°120, 18 Février 1993.

contestés dans la pratique, et les managers eux-mêmes n'y croient plus :

1. l'absence d'antagonisme entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise;
2. le travail, qui devait donner du sens;
3. l'entreprise, communauté qui devait être un lieu de réalisation globale de soi-même, et pas seulement le lieu où l'on gagne de l'argent. Bref, le lieu où l'on pouvait réussir son existence;
4. l'emploi, enfin, qui devait être un facteur d'égalité, de reconnaissance et de sécurité.

De plus en plus, l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de la société divergent. L'entreprise n'est plus créatrice d'emploi, et le travail du manager conduit à des licenciement en chaînes. En raison des exigences de la compétitivité, les objectifs accrus de gains de productivité se traduisent par des plans sociaux répétitifs. De surcroît, le sentiment que l'engrenage n'aura pas de fin atteint les cadres qui constituent le moteur même du système managinaire. En plus de la perte d'emploi, l'avenir dans une compagnie devient fragile : le mot « carrière » a fait long feu. Le long terme pour faire carrière dans les années 70 était dix à quinze ans, il est devenu maintenant deux ans, pas plus. L'entreprise se dualise. Les winners (gagnants) engendrent sans cesse des « losers » (perdants)³⁹. Le développement de l'excellence et de la compétitivité produit sans cesse de l'exclusion. « Autour d'un noyau d'élites contentes d'elles-mêmes graviteront le personnel aux emplois non qualifiés, répétitifs, mal payés, mal protégés, puis les sous-traitants, puis les petits boulots, puis les chômeurs, puis les RMistes avec leur cortège de situations précaires » (Bron et De Gaulejac, 1995). Le système productiviste lié à la pure logique de marché ne sert que les catégories sociales les plus solvables et rejette les autres.

Plus encore, l'entreprise traverse une crise du sens. Le retour en force des valeurs du capital -l'injonction du profit avant tout - a balayé le culte de l'entreprise. Les contradictions sont trop fortes entre l'idéologie/utopie que proposait l'entreprise managériale et la réalité d'aujourd'hui. L'adhésion n'est plus au rendez-vous. La

³⁹ Nicole Aubert (éd), *L'Individu hypermoderne*, Sociologie clinique, Éditions Erès, Ramonville Saint-Agne, 2004, 319 p.

confusion entre le travail mesuré et le désintéressement demandé est trop forte, si bien que les individus ont tendance à remplacer leur attitude rigide d'antan par une flexibilité non convaincante.

On constate également l'augmentation du stress sans précédent dans l'entreprise. Ces dernières années, on a vu le nombre de suicides de cadres s'amplifier. L'antagonisme entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise est intériorisé par les managers et la contradiction, de plus en plus forte, est repoussée à l'intérieur de la sphère psychologique individuelle. Le symptôme de cette contradiction majeure est le stress et ce phénomène devient massif. Quand on sait que 40 à 50% des cadres souffrent de cette maladie⁴⁰, le phénomène n'est plus individuel, mais social.

22. Une définition ouverte du « management émancipant »

Il nous faut maintenant aborder de front le concept de « management émancipant ».

On a vu que celui de « management » faisait largement problème.

Il paraît évident, dans les ouvrages édités sur la question, que le « management » est presque toujours discuté à partir de la gestion des grandes organisations, aux entreprises commerciales ou industrielles, aux administrations d'une certaine importance.

C'est d'ailleurs le reproche que nous faisaient nos collègues de structures d'enseignement plus professionnel et de second cycle lorsque nous parlions de « manager du XXI^e siècle » dans le cadre du CIRPP. En quoi ce concept pouvait-il donc les concerner, ils n'étaient dans le cas d'HEC ou de ESCP-Europe ?

Le management pour tous

Je suis d'un avis contraire. D'emblée, je propose que nous parlions de « management » pour toute activité humaine qui met en rapport un individu avec d'autres personnes quelque soit le niveau hiérarchique ou organisationnel où il se trouve. Ainsi un chef d'équipe doit développer des compétences de « manager ». De même un chef de famille, homme ou femme. Un directeur d'école et même un simple

⁴⁰ Actes de 2^{ième} Colloque International « *Stress, Santé et Management* », LOGOS, 1992

instituteur. Evidemment un responsable d'un département d'enseignement supérieur, comme j'en ai fait l'expérience pendant six années à l'université de Paris 8.

Le manager est toujours, peu ou prou, dans une position d'autorité instituée, même dans une petite structure organisationnelle (par exemple dans une famille, le parent qui possède l'autorité parentale, père ou/et mère, est les « manager » de la famille). C'est ce qui le distingue du simple leader et de son « leadership », son influence sur un groupe. Il en possède, néanmoins, tous les attributs.

De même que Fritjof Capra, dans *La sagesse des sages*, prétendait ne pas pouvoir discuter de l'être humain parce qu'il était un scientifique, ce à quoi Krishnamurti lui répondait qu'avant d'être un scientifique il est un être humain, un manager est avant tout un être humain, avant d'être un « manager ». Mais le reconnaît-il vraiment dans le champ de conscience professionnelle où il se situe aujourd'hui ?

Toute la question part de là, notamment dans l'optique d'une approche « orientale » du management car la vision « occidentale » a réduit considérablement cette reconnaissance capitale de la fonction de manager. L'Occident détermine l'influence d'une personne en fonction de sa place d'autorité instituée dans une structure, souvent confirmée par un niveau de diplôme, notamment en France. L'Asie traditionnelle part toujours des qualités ontologiques d'une personne singulière comme « homme de bien » pour en reconnaître la valeur, même et surtout pour les « mandarins » conseillers du prince. Un empereur, lui-même, pouvait être mis en question s'il ne correspondait plus à cette qualité éthique. C'était souvent comme cela, dans la Chine ancienne, qu'une dynastie en remplaçait une autre⁴¹. On comprendra facilement que le choc culturel soit difficile à assumer chez les managers peu formés à l'interculturalité comme le montre un article de Sylvie Chevrier des *Amis de l'École de Paris* en 1996⁴². Dans son livre issu d'une thèse de doctorat sous

⁴¹ Un certain nombre d'ouvrages « asiatiques » ont été publiés ces dernières années pour nous interroger sur un autre style de management. Par exemple Chloé Ascencio, *Manager en Chine : les managers français vus par leurs collaborateurs chinois*, Paris, L'Harmattan, 2007, 143 pages. Sophie Faure, *Sagesse chinoise, mettez du chat dans votre management : savoir bouger, sauter, atterrir et se relever*, Paris, Éditions d'organisation, 2007, 211 pages. Sophie Faure, *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Éditions d'organisation, 2003, 416 pages. André Chieng, *La Pratique de la Chine*, Paris, LGF, préface de François Jullien, 2007, 316 pages. Korsak Chairasmisak, *Enseignements d'un dirigeant asiatique : Sagesse et efficacité*, Paris, Éditions d'organisation, 2005, 175 pages

⁴² Sylvie Chevrier, *Le management des projets interculturels ; entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*, Séance des Amis de l'École de Paris, 5 janvier 1996,

ma direction, Bernard Fernandez, éclaire bien les interférences culturelles et les transformations d'attitudes chez les personnes ayant séjournées en Asie (Inde et Chine)⁴³.

Mais qu'est-ce qu'un être humain ?

C'est avant tout un être qui fait totalement partie du Réel.

Qu'est-ce que le Réel ? Comment le définir ? En quoi diffère-t-il de l'imaginaire ?

Ce thème de réflexion est très important. Je pense même que l'on ne saurait commencer à penser, en sciences humaines, sans commencer par préciser trois notions-clés : le Réel, le Symbolique et l'Imaginaire que Jacques Lacan a proposé de distinguer selon sa propre conceptualisation, mais en les complétant par une perspective empruntée à la sagesse orientale et à la science contemporaine des hautes énergies comme le fait l'astrophysicien contemporain d'origine vietnamienne Trinh Xuan Thuan dans son dialogue avec Matthieu Ricard⁴⁴.

J'évite, au maximum, de mettre des majuscules aux concepts que j'emploie. Trop d'auteurs, principalement ceux qui explorent la vie intérieure et spirituelle, abusent des majuscules. Graf Dürckheim, par exemple, est de ceux-là. Toutefois je maintiendrai la majuscule uniquement pour le Réel. Je vais expliquer pourquoi.

Du Réel

Pour moi, le Réel peut être défini comme « tout ce qui est » sans commencement, ni fin. Dans sa nature profonde, nous n'en savons rien. L'univers, par exemple, conçu comme Réel, est défini par les physiciens comme constitué de 95 % de matière et

<http://www.ecole.org>, École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr -

⁴³ Bernard Fernandez, *Identité nomade*, Paris, Anthropos, Economica, 2002, 280 pages. Voir son résumé de thèse <http://www.barbier-rd.nom.fr/ResumThBF99.html>

⁴⁴ Matthieu Ricard, Trinh Xuan Thuan, *L'infini dans la paume d'une main, le moine et l'astrophysicien*, Paris, Pocket, 2002, 399 pages

d'énergie (noires) de nature inconnue. Les 5% restants étant de l'énergie-matière baryonique (molécules, atomes) dont seule 10% est « visible », soit 0,5% de la totalité du Réel.

Sous cet angle, ce que chacun de nous « est », en tant qu'il résulte de ce Réel depuis l'origine des temps, est une grande inconnue. On peut imaginer que le Réel-Monde (R-M) dans son fond est de l'ordre du magma comme le pense Cornelius Castoriadis, à partir duquel on peut toujours extraire des strates ensemblistes-identitaires rationnelles mais qui n'épuisent jamais le sans-fond du magma.

Pour ma part, sans doute influencé par les sagesses de la Chine ancestrale et de la physique des particules d'aujourd'hui, je considère que ce **Réel-Monde (R-M)** est de l'ordre d'un Vide plein d'énergie en permanent mouvement de structuration, déstructuration, restructuration.

Il se peut que, dans notre sphère de perception, l'être humain soit un point-clé de l'évolution, non seulement de la vie, mais également de la matière-énergie en tant qu'elle se développe dans le temps et l'espace (qu'elle crée en même temps) dans un processus d'auto-hétéro-éco-organisation complexe. À certains stades de cette complexification, le R-M constitue des structures dynamiques dotées de facultés inédites d'émergence. Il en va ainsi de l'être humain avec son cerveau tri-unique élaboré par l'évolution du vivant. Parmi ces facultés émergentes, nous trouvons sans doute la parole, la raison, l'imagination mais également la contemplation ou méditation. C'est ainsi, en tout cas, que je me réfère comme Trinh Xuan Thuan au « principe anthropique » qui m'écarte d'un postulat lié au hasard dans l'interprétation de la cosmogénèse sans pour autant croire à l'influence d'un « dessein intelligent » d'un dieu créateur. Philosophiquement, le postulat que j'accepte est proche d'une « spiritualité laïque » développée par André Comte-Sponville dans son livre « l'esprit de l'athéisme »⁴⁵.

⁴⁵ André Comte-Sponville, *L'esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris, Albin Michel, 2006, 221 pages

Par sa nature totalement inconnue, on peut faire l'hypothèse que le Réel-Monde se constitue en un nombre infini de « niveaux de réalité » (Basarab Nicolescu) qui permettent de comprendre que des logiques différentes et contradictoires coexistent lors d'un même aspect de la réalité.

Ainsi la logique de l'identité, de la non-contradiction et du tiers exclu d'Aristote, si habituelle à notre mode de pensée en Occident, peut s'appliquer en général à ce que l'on perçoit dans la vie courante. Mais les physiciens des hautes énergies, en mécanique quantique, savent que sous l'apparence des choses régie par cette logique, la réalité subatomique, le « réel voilé » de Bernard d'Espagnat, est différente et ne peut se comprendre, en partie, que par la mise en œuvre de la logique du tiers inclus (par exemple la conception de la particule élémentaire conjointe à l'onde de probabilité ou encore le principe de non-séparativité des éléments au niveau sub-quantique)

Dans le domaine psychologique et spirituel, de la même manière, rien n'empêche de penser que certains êtres qui ont su reconnaître en eux-mêmes une faculté méditative de reliance à ce Réel-Monde, par ce que les chercheurs en neurophysiologie du cerveau nomment « le module de Dieu », une zone cérébrale à la jonction de l'aire temporo-pariétale, entre les lobes frontal, pariétal et temporal⁴⁶, perçoivent, voient, littéralement, sans passer par le concept ou l'image, une autre nature de l'être au monde. Krishnamurti nomme cela l'intelligence ou la vision pénétrante.

Ces êtres, bien que vivants dans notre monde quotidien, sont également dans une autre monde au sens où ils voient d'autres niveaux de réalité qui interfèrent avec notre niveau habituel de perception, et qui leurs paraissent plus épanouissants pour l'être humain tendu vers la joie.

Ils atteignent ce que j'ai appelé « apprendre au fond de soi »⁴⁷. Il s'ouvrent à la pensée complexe et, surtout, à un regard du toujours neuf lié à l'imprévu radical de ce qui est.

⁴⁶ *Le monde des religions*, janvier-février 2008, pp 5-11

⁴⁷ René Barbier, Apprendre au fond de soi, *Le journal des chercheurs*, 2005, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=452 page vue le 19-10-2009

L'ouverture sur l'imprévu

En effet, le Réel-Monde n'arrête pas de produire de l'imprévu, du non-connu, du non-établi dans notre vie quotidienne. C'est une source d'angoisse permanente pour l'être des certitudes.

On peut même dire que l'imaginaire social (créateur) chez Cornelius Castoriadis est une manifestation de cet imprévu du R-M qu'il nomme le « Chaos-Abîme-Sans Fond ».

Sous cet angle, le R-M par l'imaginaire social, engendre continuellement au cours de l'historicité des sociétés et des cultures humaines, de nouvelles consciences collectives qui ne sont pas des idéologies mais de nouvelles créations sociales-historiques. Ces consciences collectives sont de l'ordre de la mutation et non de l'évolution. Elles portent un regard neuf et autre sur le monde. Elles entraînent des effets soudains absolument unimaginables dans un temps antérieur. Pour Castoriadis, ce fut le cas, dans la Grèce antique, avec l'avènement de la démocratie. Peut-être fût-ce le cas lors de la « période axiale » de l'histoire selon Karl Jaspers (VI-Ve siècles avant Jésus-Christ) avec la naissance relativement à la même époque de sages comme Bouddha, Lao Tseu, Zarathoustra, les penseurs pré-socratiques.

Se peut-il qu'en ce siècle de tous les dangers, le XXIe siècle, nous soyons également face à une telle mutation de conscience collective ? Je le pense vraiment, à partir de certains faits de compassion de grande ampleur, sous les catastrophes et tyrannies multiples et malgré les thuriféraires innombrables qui, au contraire, imaginent à travers le désenchantement du monde et la fin du religieux et l'essor mondial du « Divin Marché » (DR Dufour) la dégénérescence généralisée de nos sociétés.

Quelles sont les relations entre ce Réel-Monde, l'imaginaire et le symbolique ?

Par le truchement de l'imagination, l'imaginaire se constitue. C'est à la fois une source, un processus et un résultat (l'imaginaire effectif) comme jeu de l'activité

cérébrale sur et à partir de son environnement. Nous vivons d'abord dans un monde d'images, avec nous-mêmes et dans notre relation aux autres et au monde.

Imaginer, c'est se représenter quelque chose, ce qui implique une dérivation par rapport au jeu immédiat des sensations et une association de la mémoire. Imaginer c'est également juxtaposer, combiner, articuler et synthétiser des images ou des idées pour les reproduire en les figurant ou pour en tirer des rangements ou des arrangements différents.

Mais, d'une manière encore plus radicale, imaginer, rappelle Jacques Ardoino en suivant C. Castoriadis, c'est « créer, en fonction de l'expérience acquise et actuelle, autre chose que ce qui était déjà là , préexistant, disponible ou encore ignoré ». Il s'agit d'une véritable mise en acte d'une capacité de création et d'invention qui opère une rupture avec l'ordre établi de la symbolisation habituelle. Nous pouvons dire que l'imagination est la mise en oeuvre, dans ce cas, d'une « sensibilité généralisatrice » complètement reliée au réel, à la Nature qui advient par son truchement créateur. Pour l'artiste par exemple, « l'imagination désigne alors cette motricité secrète et pourtant manifeste par quoi l'idée devient nature en s'exprimant par le langage des mains...C'est en quoi l'artiste est une force de la nature : son imagination l'accorde à la Nature qui agit dans sa nature. » (Mikel Dufrenne)

Le Symbolique n'est jamais que l'écume du mouvement permanent des vagues d'un imaginaire océanique qui, dans ses grands fonds, se confond avec le réel. Détacher le signifiant du signifié pour en expliquer la structure, c'est croire que le tourbillon dans la rivière est une entité séparée de celle-ci et plus encore de l'eau qui la constitue fondamentalement. C'est une illusion d'optique qu'a opérée pendant longtemps la pensée formelle, objectiviste et anti-existentielle en sciences humaines. Le mot « sang » ou le mot « soleil » ne sauraient être détachés de leur dimension imaginaire et de leur potentialité symbolique dans une culture donnée, excepté pour le sage non-dualiste, transpersonnel et transculturel, pour qui « ce qui est » demeure inchangé au

cœur d'un mouvement incessant de formes toujours nouvelles et aussitôt détruites, d'instant en instant.

Néoténie spirituelle

Un être humain est surtout **un être en devenir** doté de ce je nomme une « **néoténie spirituelle** ». C'est à dire qu'il est né « inachevé », non seulement en tant que nourrisson, comme le soulignent les thèses fondatrices de Louis Bolck, de Georges Lapassade naguère et de Dany-Robert Dufour aujourd'hui, mais également, en tant qu'adulte, sur le plan d'un inaccomplissement spirituel, position évidente dans les traditions philosophiques asiatiques pour lesquelles la « nature de Bouddha » réside en chaque être humain mais doit être réalisée⁴⁸.

Pour Dany-Robert Dufour le besoin de croyance qu'on retrouve toujours et partout chez les hommes trouve une raison dans le « réel » à cette propension irrésistible à s'aliéner à l'Autre. L'homme, en tant qu'être inachevé tire le divin de ce manque dans sa nature, évoqué par tant de penseurs de Platon à Lacan. Pour opérer sa subjectivation, il a besoin d'inventer des êtres surnaturels auxquels il veut croire comme s'ils existaient vraiment.

L'auteur s'interroge en examinant ces figures historiques du divin qui vont du Totem au Peuple et au Prolétariat en passant par la Physis des Grecs et bien sûr, le Dieu des monothéismes⁴⁹.

Mais que se passe-t-il quand, comme aujourd'hui, on assiste à la « mort de Dieu », annoncée par Nietzsche il y a un siècle. L'être humain, s'il n'est plus aliéné à un Autre, est-il désormais condamné à la surenchère désespérée et désespérante des fondamentalismes, à la dépression face à un monde désymbolisé ou encore à la tentation de se recréer, mieux achevé, avec l'appui des technosciences ? Sommes-nous ainsi en marche, au milieu du chaos religieux et de la déprime galopante, vers une post-humanité ? L'espèce humaine est-elle même radicalement menacée ? Des

⁴⁸ René Barbier, achèvement, inachèvement, accomplissement, communication au colloque Lapassade, université Paris 8, 2009, à écouter sur le web <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.RB.aif>

⁴⁹ Dany-Robert Dufour, *On achève bien les hommes - De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, 351 pages

questions cruciales qu'on ne saurait examiner sans parcourir des champs de connaissance très divers : l'anthropologie, l'histoire, la philosophie politique, mais aussi l'esthétique et la psychanalyse.

À mon sens, l'être humain est un brouillard et un flux d'énergie (le Qi des Chinois) hautement organisé en fonction d'un principe de complexité croissante, sous les innombrables structurations et déstructurations qu'il engendre. Cette énergie est puissance créatrice et destructrice. Sa nature nous est inconnue. Elle est sans commencement ni fin, même si, à un niveau élémentaire, elle paraît naître et mourir. Mais ce qui naît et ce qui meurt dans ce qui est observé, est avant tout une structure dynamique, processuelle, d'auto-éco-organisation d'une infinité d'éléments en interdépendances et en interactions, qui constituent le vivant et dont la déliance s'ouvre sur la mort individuelle.

L'énergie est une mais elle engendre une infinité de formes de la plus simple à la plus complexe. À un certain niveau de complexité, l'énergie organisée engendre une nouvelle capacité émergente et totalement « autre ». L'imagination fut un exemple, sans doute, de cette émergence, comme la raison ou la méditation, chez l'être humain. La méditation comme émergence est encore largement ignorée de la plupart des humains développés. Mais depuis des millénaires certains individus l'ont vécue et ont découvert par là même le sens profond de la réalité ultime. La sagesse asiatique proclame que tout être humain en est capable. Pourquoi le devenir de l'énergie entraîne-t-il cette compétence méditative qui, elle-même, fait ressentir la Pleine Conscience de l'unité sous la diversité et la puissance bouleversante de la compassion ?

L'énergie est-elle dotée intrinsèquement de cette potentialité ?

Faut-il s'interroger plus avant et en chercher les raisons par une interprétation transcendantale comme le fait la métaphysique et la théologie occidentales ? Est-elle le résultat d'une création du Monde à l'origine par un Dieu tout-puissant qui s'est incarné dans une figure humaine comme le proclame le christianisme ? Le Monde est-il le fruit pourri d'un dieu malade que le véritable dieu regarde d'un œil indifférent comme dans la pensée gnostique ? Où bien doit-on en rester à l'observation directe de ce qui est et advient sans vouloir imaginer ce qui fut ou ce

qui sera ou devrait être comme le suggère aussi bien Krishnamurti que la pensée chinoise ou même la sagesse sans dieu des stoïciens d'Athènes décrite par Maria Daraki⁵⁰ ? Tout porte à penser que la posture philosophique de l'Orient sur le monde et l'énergie est la plus convaincante, même si l'insistance sur l'harmonie préétablie dans le cosmos, très prégnante dans la pensée traditionnelle, reste problématique pour l'homme moderne.

Dans ce cas il s'agit toujours de savoir ce qui bloque le circuit de l'énergie à l'intérieur du corps humain individuel comme du corps social. C'est le sens de « nourrir sa vie » (François Jullien) de la pensée chinoise⁵¹. L'émancipation consiste alors en ce processus d'élucidation permanente à la fois sur les blocages au niveau personnel comme au niveau social et à trouver les moyens de les résoudre. Cela implique une éducation d'un autre type que celle proposée aujourd'hui fondée sur l'utilisation superfétatoire de l'énergie. Une éducation de l'épreuve plus que de la preuve ; Un travail de lucidité sur ce qui est en fonction de la compréhension d'une pensée sans garants métasociaux.

Dans son développement personnel, l'être humain est toujours en devenir. Il est inachevé. Plus il prend conscience que ce devenir fait partie à la fois de la société et de l'univers, tout en rétroagissant sur eux, plus il devient sage.

Mintzberg emploie plusieurs fois le mot « sagesse », mais il ne le définit pas, il reste très flou sur son contenu.

Ce processus de « devenir-sage » est permanent et sans fin. Il continue, après la mort individuelle, au niveau de l'espèce humaine. La culture avec ses droits et ses devoirs, constitue à la fois son garde-fou (en cela la psychanalyse a une raison d'être) devant la destructivité potentielle de l'être humain, mais aussi une marche dans l'évolution de l'humanité vers plus de complexité. Profondément enracinée, la culture est une mince pellicule symbolique à la fois très résistante et infiniment fragile. La culture possède des facettes très diverses souvent étonnantes et dérangementes, dont on ne peut savoir l'influence, en dernière instance, sur le devenir de l'humanité. Au fil des années et des siècles, elle devient de plus en plus et de mieux en mieux métissage des

⁵⁰ Maria Daraki, *Une religiosité sans dieu. Essai sur les Stoïciens d'Athènes et Saint Augustin*, Paris, La Découverte, 1989, 222 pages

⁵¹ François Jullien, 2005, *Nourrir sa vie. À l'écart du bonheur*, Paris, Seuil

valeurs et des formes de socialités généralisées au sein de notre *Terre-patrie* dont parle Edgar Morin et Anne-Brigitte Kern⁵².

Prise dans la temporalité tragique de notre époque et de ses enjeux urgents de survie, nul ne sait si la culture contemporaine aura le temps de fonder un cadre symbolique et démocratique pour éviter le désastre final, l'élan vers « l'abîme » (E.Morin)⁵³.

Le manager émancipant sous cet angle est un « résistant » à la catastrophe annoncée. C'est un être humain digne de cette culture qui œuvre pour lui donner vie, force et enrichissement continu vers plus de complexité subtile, à tous les niveaux où il exerce une influence dans la vie.

Manager devient un acte de sagesse humaine en toute connaissance de cause. Il demande certes des compétences techniques, susceptibles d'être critiquées, et soumises au regard exigeant de l'éthique, mais beaucoup plus une ouverture à l'écoute, à l'observation à la relation, à l'intelligence de la complexité et du contexte, à la reliance à la fois psychologique, sociale et historique.

Le terme « émancipant » a besoin d'être précisé.

Dans mon esprit il fait référence aux dix principes-clés que je reconnais et interprète dans la pensée spirituelle asiatique. Notons que l'ouverture aux modes de pensée des autres civilisations que la nôtre – l'Occidentale – devient une nécessité aujourd'hui comme on le reconnaît enfin dans un dossier spécial de la revue *Philosophie-Magazine* de septembre 2009 (n°32)⁵⁴.

Cette partie sera ici simplement esquissée car elle fait l'objet depuis longtemps d'un travail de longue haleine encore inachevé qui s'appuie sur une abondante bibliographie que le lecteur trouvera en partie sur le NET⁵⁵.

1 - Le principe de globalité harmonieuse de l'énergie

⁵² Edgar Morin, Anne-Brigitte Kern, *Terre-patrie*, Paris, Seuil, 1996, 220 pages

⁵³ Edgar Morin, 2007, *Vers l'abîme ?*, Paris, L'Herne, 181 p.

⁵⁴ *Philosophie-Magazine*, 2009, Quitter l'Occident. Le tour du monde de pensées d'ailleurs, n°32. Le philosophe Roger-Pol Droit a fait paraître sous sa direction deux volumes sur la question intitulés *Philosophies d'ailleurs*, chez Hermann, 2009

⁵⁵ René Barbier, *bibliographie générale sur la pensée chinoise*, sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/bibliometischine.html> (29-08-2009)

D'emblée la perception des choses et des êtres du monde est référée à un ensemble qui les englobe et qui est soumis à une énergie (Qi) qui se déploie sans commencement ni fin d'une façon, en fin de compte, harmonieuse.

2 – Le principe de régulation

Tout se joue dans une relation de discernement avec le premier principe. L'être humain agit dans son monde suivant un esprit de « juste milieu » qui n'est pas le milieu quantitatif mais une appréciation de l'équilibre nécessaire entre deux principes actifs yin et yang régissant la dynamique du monde.

3 – Le principe de confiance

La confiance est donnée d'emblée en fonction du premier principe. Le Chinois fait confiance dès qu'il a reconnu la valeur de son interlocuteur d'une façon *intuitu personae*.

C'est pourquoi le contrat écrit n'est pas nécessaire car trahir, en affaires, conduit l'individu à perdre la face et surtout à faire perdre la face à tout son clan. Par contre on ne peut pas substituer facilement, en Chine, une personne à une autre, même si elle représente une organisation surplombante. En Occident, on commence à se préoccuper de ce type de relation dans les rapports humains et sociaux⁵⁶.

4 – Le principe de relation et d'interdépendance

Tous les éléments du monde phénoménal sont en interconnexions permanentes. Tout doit s'apprécier par une juste compréhension de la relation qui unit l'élément à la totalité. Certains sages du bouddhisme parlent de « relation » (Kalou Rinpoché) ou encore proposent le terme d' « inter-être » (Thich Nhat hanh).

5 – Le principe d'emboîtement hiérarchique

Il est spécifique à la pensée asiatique issue de la Chine. Du Cosmos à l'individu inscrit d'une façon inéluctable dans un groupe (famille), une hiérarchie est constituée suivant un ordre fondamental que tout être doit respecter. Traditionnellement, le roi agit avec ses sujets avec bienveillance, respect et dignité en respectant les « lois du Ciel », c'est-à-dire le premier principe. De même dans la famille pour le père de famille à l'égard de sa femme et de ses enfants et jusqu'à la propre évolution

⁵⁶ Albert Ogien, Louis Quéré, s.dir, *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, coll. Etudes sociologiques, 2006, 233 pages

spirituelle de la personne, et réciproquement la « piété filiale » (xiao) pour les enfants. Un penseur coréen du XVI^e siècle Yi I. Yulgkok, dans son *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, distingue ainsi trois grandes parties : culture de soi, famille et gouvernement des hommes⁵⁷.

Certes ce principe, pour un Occidental, est souvent remis en question. Il doit être apprécié aujourd'hui en fonction de ce que Cornelius Castoriadis nomme « le principe d'autonomie » qui veut qu'un individu ou un groupe accepte une limite à la toute puissance de son propre désir au profit du devenir de tous.

6 – Le principe d'ordre et de discipline

Il résulte du principe précédent et de l'influence du premier principe dans les divers paliers en profondeur de la réalité sociale. L'Asie craint le conflit et la dysharmonie par dessus tout⁵⁸. Tout est fait pour que le sujet introjecte les injonctions de la pensée chinoise à partir d'une cosmologie englobante. Le Sage se conduit en « homme de bien » (*junzi*) qui respecte les rites non seulement dans la forme mais avant tout dans l'esprit. Ce qui ne l'empêche pas de dire ce qu'il a à dire lorsque le premier principe n'est pas respecté par les puissants. La classe lettrée des mandarins en Chine traditionnellement avait pour fonction de proposer des « remontrances » à l'empereur défaillant⁵⁹. Cela leur a valu souvent la décapitation.

7 – Le principe de méditation

C'est sans doute le principe le plus affirmé dans la pensée asiatique, aussi bien en Inde qu'en Chine, en Corée ou au Japon. D'innombrables ouvrages traitent de la question. Je trouve que c'est Krishnamurti qui en parle le mieux avec le minimum de vocabulaire technique⁶⁰. Matthieu Ricard, chercheur en génétique cellulaire, fils du philosophe Jean-François Revel et interprète du dalaï lama en France, récemment, a présenté une argumentation sérieuse sur la méditation à partir de la tradition du bouddhisme tibétain⁶¹. Tout le monde (occidental) peut les comprendre, ce qui ne

⁵⁷ Yulgkok Yi I., 2009, *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, préface de Philippe Thibault, ed. AutresTemps

⁵⁸ Ivan P. Kamenarovic, 2001, *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale*, Paris, Cerf, La nuit surveillée, 147 p.

⁵⁹ Léon Vandermeersch, 1994, *L'institution chinoise de remontrance*, *Études chinoises*, vol. XIII, n° 1-2, printemps-automne.

⁶⁰ Krishnamurti, 1997 (USA1995), *Le livre de la Méditation et de la Vie*, Paris, Stock, poche, 397 p.

⁶¹ Matthieu Ricard, 2008, *L'art de la méditation*, Paris, NIL, 154 p.

veut pas dire réussir à pratiquer réellement ce qu'ils disent. Effectivement la méditation implique un bouleversement radical de la vision habituelle et superficielle du monde. Il s'agit ni plus ni moins de replacer le concept et la raison à sa juste place, sans l'abolir certes, mais non essentielle à l'émergence dans la pleine conscience, de la réalité ultime de ce qui est. La méditation « sans objet » est celle qui va la plus loin par disparition de toute idée et de toute image dans l'esprit pour laisser une vacuité faire son effet ontologique.

8 – Le principe de transformations silencieuses

Le terme de « transformation silencieuse » a été proposé par François Jullien dans un livre récent⁶². Il s'agit de comprendre ce qui se déroule en permanence lors du « procès » du monde. Rien ne reste immobile, tout change mais souvent d'une façon imperceptible, suivant l'ordre des choses et une dialogique des éléments. Le Sage connaît ce processus et le suit avec respect et d'une manière non-attachée, quelque soit l'événement, heureux ou malheureux à première vue, qu'il rencontre.

9 – Le principe pragmatique d'efficacité

La pensée chinoise n'évolue pas dans l'abstraction mais dans la pratique quotidienne. Ce qui compte pour elle c'est l'efficacité de l'action menée par le silence, la parole ou par les actes.

François Jullien a donné son interprétation de cette notion pour lui essentielle à la compréhension de la culture chinoise⁶³.

10- Le principe de sagesse

C'est la résultante des principes précédents complètement assumés et réalisés. Un sage est « sans idée » comme l'affirme François Jullien⁶⁴. Il évolue dans le présent instantané, sans attachement et sans projet a priori⁶⁵. Il est au cœur d'une

⁶² François Jullien, 2009, *Les transformations silencieuses. Chantiers 1*, Paris, Grasset, 198 p.

⁶³ François Jullien, 1992, *La Propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil, Paris

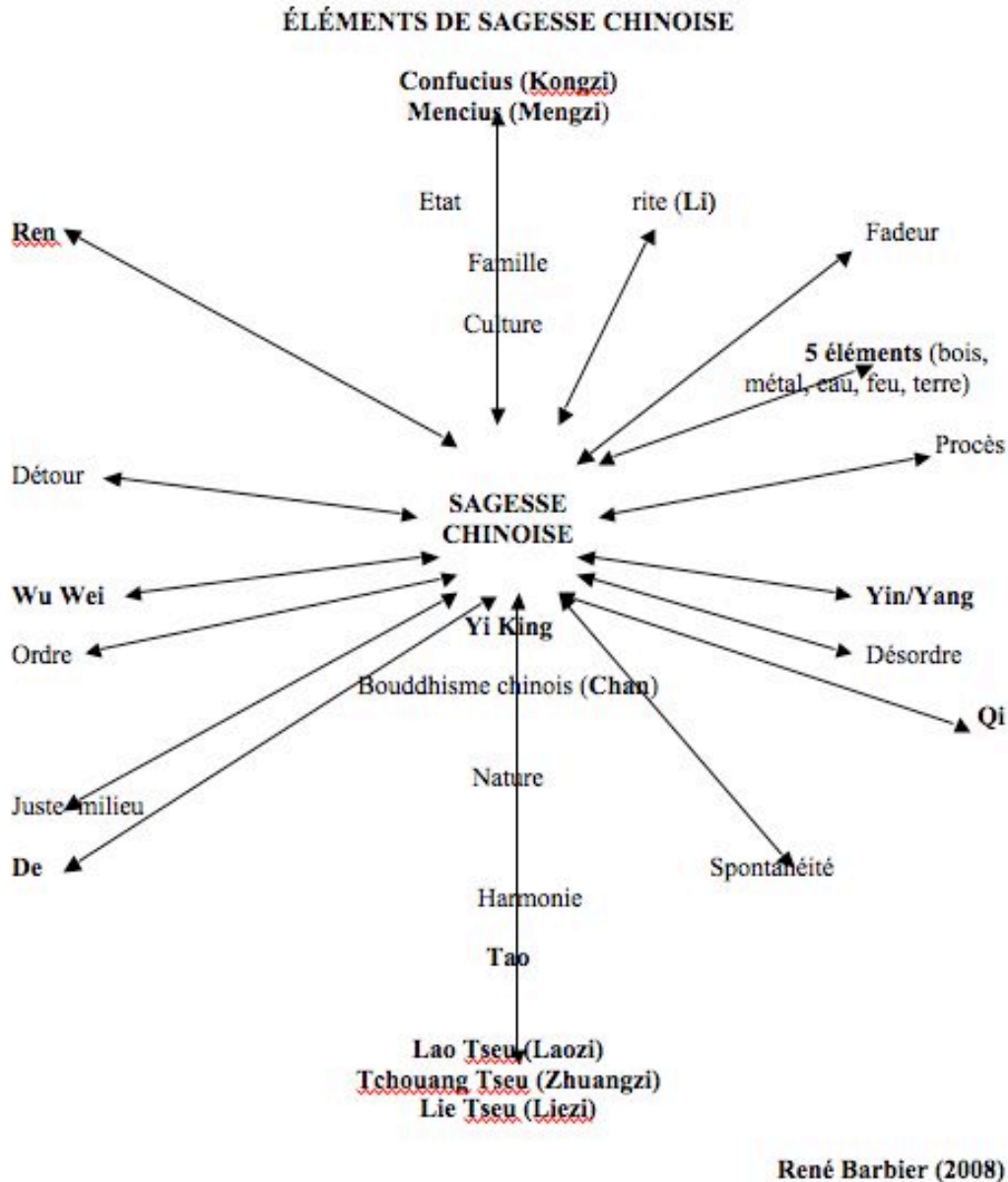
⁶⁴ François Jullien, 1998, *Un sage est sans idée ou l'autre de la philosophie*, Seuil, Paris

⁶⁵ On trouvera dans une recueil de Hai Ja Bang (calligraphies), présenté par Charles Julliet et traduit par Sunmi Kim, *Les Mille Monts de la lune : poèmes de Corée*, Albin Michel, 2003 et sur le NET en format audio une suite de poèmes issus de la pensée spirituelle coréenne qui exprime assez bien cet état d'esprit du sage asiatique : <http://www.barbier-rd.nom.fr/poemescoreens.WMA>

Les poèmes réunis ici ont été composés au long des siècles par des moines bouddhistes coréens. En Corée, comme en Chine et au Japon, les moines s'exprimaient par la calligraphie, la peinture, la poésie, ou bien encore en pratiquant les trois car l'art était un support à la vie spirituelle.

Empreints de « l'esprit de la Voie », ces poèmes, concis et dénués de toute fioriture, restituent des

constellation sémantique qui a une force énergétique chez lui et que nous pouvons schématiser par le graphe suivant⁶⁶ :



instants, livrent l'essence de ce qu'ont vécu ces moines pour lesquels la nature était une présence familière et bienfaisante.

Dès son adolescence, en partie sous l'influence du bouddhisme, Hai Ja Bang s'est orientée dans la voie de la recherche intérieure. Offrant une sensation de paix, d'ordre et de sérénité, les oeuvres et calligraphies présentées dans ce « Carnet » sont le reflet de sa quête de lumière.

⁶⁶ René Barbier, 2000, *Sagesse chinoise et éducation*, communication au Colloque du R.Y.E. (Recherche sur le Yoga dans l'éducation), Sagesses anciennes et innovations en pédagogie, UNESCO, en ligne sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/SagChinUNESCO.html>

Ainsi le terme émancipant doit se comprendre en tenant compte d'une autre façon de voir le monde qui appartient beaucoup plus à la culture orientale traditionnelle. Certes, je ne méconnais pas que cette culture a toujours été métissée et qu'aujourd'hui elle change encore plus vite que par les siècles passés, comme le souligne d'ailleurs souvent Anne Cheng, particulièrement critique à l'égard de tout immobilisme et imaginaire qui toucheraient la pensée chinoise en la fixant dans la tradition.

Néanmoins, les données essentielles de la pensée chinoise traditionnelle, notamment dans ses trois composantes : bouddhisme, confucianisme et taoïsme, sont désormais largement passées en Occident et influencent plus qu'on ne le pense l'imaginaire, les individus et les groupes appartenant à la culture décisionnaire.

C'est pourquoi il faut se résoudre à parler de **management « émancipant »** et non « émancipatoire » pour deux raisons.

- le terme « émancipatoire » n'existe pas dans les dictionnaires de langue française.
- Ce qualificatif est en vogue depuis son émergence dans les théories sociopolitiques de l'École de Francfort (Theodor Wiesengrund Adorno (1903-1969), Max Horkheimer (1895-1973)⁶⁷ et Jürgen Habermas (né en 1929), donc avec une forte empreinte au marxisme. À rebours de la tendance historique à la dissolution de la praxis dans la technè et la science, l'approche de Habermas se présente comme une critique tournée vers la fin pratique de libération des différentes formes de domination à l'œuvre dans la modernité, à laquelle l'existence d'un « intérêt émancipatoire » inhérent à la raison donne une nouvelle légitimité (*Connaissance et intérêt*, 1968). Cette réhabilitation prend ici appui sur la démonstration de la raison communicationnelle à partir de l'examen des opportunités que les théories sociologiques de l'action offrent à la relance méthodologique de la théorie critique.

⁶⁷ Voir Jürgen Habermas, 1976, (1968), *Connaissance et intérêt*, Paris, coll. Bibl. Philos., Gallimard, où le terme est employé et traduit par « intérêt émancipateur » ou « émancipatoire » et *Théorie de l'agir communicationnel*, coll. L'espace du politique, Fayard, Paris, 1987, 2 vol. (t. I : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, t. II : *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*)

Malgré son emploi en vogue parmi les chercheurs⁶⁸, le qualificatif d'« émancipatoire » ne traduit pas suffisamment, à mon sens, le fait qu'il s'agit d'un processus jamais achevé, toujours en acte à travers les faits de la vie quotidienne comme l'implique beaucoup plus le participe présent en guise d'adjectif qualificatif.

Le dictionnaire nous renseigne sur le terme « émanciper » verb trans. (

<http://www.cnrtl.fr/definition/émancipant>).

A.- Libérer d'une tutelle.

1. DROIT

a) DR. CIVIL. Affranchir un mineur de la puissance paternelle ou de la tutelle. *On m'avait émancipé, ce qui m'avait donné la libre disposition de la fortune de mon oncle l'Indien* (Malot, *R. Kalbris*, 1869, p. 253). *Le mariage émancipe de plein droit* (Zola, *Joie de vivre*, 1884, p. 881) :

1. Le mineur, même non marié, pourra être émancipé par son père, ou, à défaut de père, par sa mère, lorsqu'il aura atteint l'âge de quinze ans révolus.

Code civil, 1804, art. 477, p. 88.

b) DR. ROMAIN. Affranchir le fils de la tutelle du père par trois émancipations fictives. *Droit d'émanciper, c'est-à-dire d'exclure un fils de la famille et du culte* (Fustel de Coul., *Cité antique*, 1864, p. 108) :

2. Le fils échappe au père comme l'épouse. Trois ventes simulées l'émancipent. La forme de l'affranchissement est dure, il est vrai, il ne s'obtient qu'en constatant l'esclavage.

Michelet, *Hist. romaine*, t. 1, 1831, p. 127.

2. P. ext. Libérer d'un état de dépendance, d'une sujétion juridique, morale ou sociale. *Émanciper des esclaves, une colonie. La distribution des prix, dernier acte de ma vie de dépendance qui m'émancipait* (Fromentin, *Dominique*, 1863, p. 126). *Le tsar Alexandre était un homme bienveillant. N'est-ce pas lui, d'ailleurs, qui a émancipé les serfs?* (Maupass., *Contes et nouv.*, t. 1, Opin. publ., 1881, p. 366) :

3. ... voilà au moins des gars [Diderot, Voltaire, Carnot] qui ne le laissent pas crever dans l'ignorance et le fétichisme le bon peuple! ils lui montrent eux les routes de la liberté! ils l'émancipent! ça n'a pas traîné! que tout le monde d'abord sache lire les journaux!

Céline, *Voyage au bout de la nuit*, 1932, p. 87.

◆ *Emploi pronom. réfl. L'humanité s'est définitivement émancipée, elle s'est constituée personne libre, voulant se conduire elle-même* (Renan, *Avenir sc.*, 1890, p. 30).

– **Émanciper** + compl. second. introd. par *de*, précisant l'orig. de la sujétion. *Un jeune Juif, David Aloy, (...) vers le XIIIe siècle avait voulu émanciper son peuple de la domination turque* (Maurois, *Disraëli*, 1927, p. 56). *Le prolétariat, (...) la classe qui, en s'émancipant, émancipera l'humanité du travail servile et fera de l'animal humain un être libre* (Éluard, *Donner*, 1939, p. 159).

◆ *Emploi pronom. réfl. Il arriva un moment où les beaux-esprits du second Port-Royal s'émancipèrent de M. Singlin* (Sainte-Beuve, *Port-Royal*, t. 1, 1840, p. 478). *Les plus hardis novateurs ont peine à s'émanciper totalement de leur époque* (Rostand, *Genèse vie*, 1943, p. 21).

B.- *Au fig., emploi pronom. réfl.*, parfois avec une nuance péj. Se libérer, se dégager d'une dépendance morale, des préjugés de son époque, etc. *Je voulais m'émanciper jusqu'à déposer un baiser sur sa chaste épaule* (Dumas père, *Comte Monte-Cristo*, t. 1, 1846, p. 540). *Il s'émancipait, buvait la goutte, prenait la taille au sexe* (Zola, *Page amour*, 1878, p. 957). *S'émancipant quand il était avec M. de Charlus, il employait un langage que détestait le baron* (Proust, *Prisonn.*, 1922, p. 46) :

4. ... aussitôt son deuil fini elle « sortirait », ce qui était bien loin de ses habitudes, (...) elle ferait des voyages, enfin ce que le monde appelle « s'émanciper », qui est s'occuper un peu de soi-même et d'être heureux à son tour.

Montherlant, *Le Démon du bien*, 1937, p. 1263.

⁶⁸ C'est le cas de Geneviève Tardieu qui soutient sous ma direction en octobre 2009 une thèse intitulée « *L'université populaire Quart Monde. La construction du savoir émancipatoire* », université Paris 8, Sciences de l'éducation

– **S'émanciper avec qqn.** Prendre des libertés avec quelqu'un; se permettre des privautés avec une femme. [*La fillette*] donnait des coups de griffe à ceux qui voulaient s'émanciper avec elle (Sand, *Beaux MM. Bois-Doré*, t. 2, 1858, p. 271).

Prononc. et Orth. : [emãsipe]. Ds *Ac. dep.* 1694. **Étymol. et Hist.** 1. Ca 1320 dr. (*Coutumier de Picardie*, 124, Marnier d'apr. Delboulle ds *R. Hist. litt. Fr.* t. 11, p. 499); 2. 1667 *s'émanciper* abs. « prendre des libertés, manquer de retenue » (Molière, *Le Sicilien ou l'Amour peintre*, XIII, éd. Grds écrivains de la France, VI, 269). Empr. au lat. jur. *emancipare* « libérer de l'autorité paternelle ». **Fréq. abs. littér.** : 93.

Nous retiendrons qu'il s'agit de « se libérer » d'une tutelle, d'une influence morale, de se rendre libre par ses propres moyens dans le terme « s'émanciper ».

Sous cet angle l'émancipation a à voir avec le concept d' « autorisation » que Jacques Ardoino définit comme devenir son propre auteur⁶⁹.

On peut considérer que la dynamique des deux termes « manager » et « émancipant » comme élément d'un oxymoron, vont entrer en confrontation créatrice dans la perspective d'une ouverture sur l' « autorisation » ardoinesque. Car le « management » on l'a vu est codé étymologiquement et socialement par un ordre établi que le processus d'autorisation va déconstruire nécessairement. Selon ma perspective théorique, la personne passera alors d'un état d'homme « fermé » à celui d'homme « noétique » en acceptant de vivre celui d'homme « existentiel » (conflictuel) et celui d'homme « mythopoétique » (symbolique)⁷⁰.

23. Qualités psychiques du « manager émancipant »

Il nous faut maintenant réfléchir sur les qualités humaines d'un « manager émancipant » dans l'optique d'une pensée et d'une action tenant compte de la complexité de l'objet de connaissance : être efficace dans un champ de relations humaines et dans le contexte mondialisé conscient d'une écologie politique pertinente.

Dans son ouvrage « Nature et spiritualité », l'humaniste et spécialiste des plantes qu'est Jean-Marie Pelt, soutient que pour relever les défis du futur, nous devons prendre garde à plusieurs dangers.

⁶⁹ Jacques Ardoino, *Autorisation* in *Encyclopédie* PUF, Paris, 1990. <http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation.pdf> et voir également du même auteur *autorisation* http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation_2.pdf

⁷⁰ René Barbier, La transparence, l'épaisseur et l'être du milieu, *Le Journal des chercheurs*, 2008, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=893 page vue le 18-09-2009

- une crise écologique, essentielle, et nous concerne tous
- une crise géopolitique, devant les durcissements ethnocentriques liés à l'impérialisme du monde occidental
- une crise sociétale, où s'accroît démesurément les inégalités économiques entre les groupes humains au nom de l'enrichissement sans frein de quelques uns.
- une crise technologique devant l'hyperdéveloppement des technologies de pointe qui touche de plus en plus la domaine de l'humain et nous transforme peu à peu en cyborgs inconscients⁷¹.

Nous ne nous arrêtons pas aux compétences techniques spécifiques du manager que tous les manuels de gestion détaillent en long et en large⁷². Nous présentons ce qui, dans le champ des sciences humaines et de la philosophie expérientielle, sans parler de la sagesse du quotidien, nous paraît inéluctable. Ces considérations vont dans le sens des compétences qui doivent être également reconnues par le manager d'aujourd'hui⁷³.

Précisons que ces qualités ne sont pas vues abstraitement mais résultent d'une longue pratique, au niveau certes réduit pour mon cas, d'une influence pendant 6 années en tant que directeur dans un réseau institutionnel d'un département de Sciences de l'éducation comportant alors plus d'un millier d'étudiants et près de 80 enseignants et de la direction d'un laboratoire de recherche en éducation interculturelle. Mais aussi de la direction et de l'animation d'un cursus de diplôme (le Diplôme Universitaire de Formateur d'Adultes – DUFA), depuis 25 ans.

Je n'ai jamais délié le sens du « management » de ma passion pour la pédagogie. Les qualités à mettre en œuvre sont, fondamentalement, de même nature. Sur le plan de la création véritable et de l'improvisation nécessaire, elles relèvent également des mêmes compétences que celles que décrit un écrivain contemporain talentueux,

⁷¹ Jean-Marie Pelt, avec la collaboration de Franck Steffan, 2008, *Nature et spiritualité*, Paris, Fayard, 302 p., pp.11-18

⁷² Michel Barabel, Olivier Meier, 2006, *Manageor*, Paris, Dunod, pp. 163-536

⁷³ Michel Barabel, Olivier Meier ; opus cité, « troisième partie », pp.537-846

prince de la métaphore, comme Michel Chaillou dans son livre d'entretiens avec Jean Védrières « l'écoute intérieure »⁷⁴.

Mais plus encore, le « manager émancipant » se doit d'aller voir du côté de « sa nuit obscure » dont parle si justement Michel Chaillou comme source d'inspiration. C'est dire qu'il travaille sur lui-même en profondeur, sans éluder ses folies d'enfance mais sans s'y noyer, pour aller vers une tranquillité d'esprit face à tous les événements bouleversants rencontrés dans son action.

231. Les diverses qualités psychiques

- **L'imagination** (reproduction/création) : C'est une dimension indispensable pour le manager d'aujourd'hui et de demain. L'imagination active s'inscrit dans la reproduction et dans la création. Le manager va s'interroger sur cette dialogique dans l'imaginaire comme produit de son action imaginative, entre l'institué et l'instituant, le « déjà-là » et le « toujours neuf ». Sans doute doit-il demeurer dans un « juste milieu », au sens de la pensée asiatique, qui n'est pas le point arithmétique entre deux extrêmes (0 et 20 par exemple) mais l'intelligence de l'équilibre qui fonde la sérénité du sens. Dans cet état d'esprit, il est du côté de la « régulation » dont parle François Jullien et la sagesse chinoise.

- **La sensibilité** (être affecté, réceptivité, amour) car le manager émancipant se doit, absolument, d'être dans une « écoute sensible » du monde humain et vivant comme je l'ai nommée⁷⁵. Elle fait la part belle à tout ce qui vient résonner au fond de soi et à tous les niveaux. Il a à retrouver l'ouverture de ses cinq sens affirmée par Michel Serres⁷⁶.

- **L'intuition** (reconnaissance du fond dans la forme) qui est l'une des qualités des plus pertinentes pour un manager, à condition de l'évaluer a posteriori par

⁷⁴ Michel Chaillou, 2007, *L'écoute intérieure, neuf entretiens avec Jean Védrières*, Paris, Fayard, 418 p.

⁷⁵ René Barbier, 1997, *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p., notamment pp 275-306

⁷⁶ Michel Serres, 1985, *Les cinq sens*, Paris, Grasset, 381 p. Voir aussi *Philosophie Magazine*, n°31, juillet-août 2009, thème : *l'âme et le corps*, pp 32-57

l'intelligence de la complexité. Henry Mintzberg en reconnaît la pertinence dans son œuvre.

Comme le rappelle Valérie Wattelle, Mintzberg définit le management par comparaison avec la science, la profession, l'art et le métier.

Le management n'est pas une *science*. La science, « développer une connaissance systématique grâce à la recherche » (pp : 11), est une des sources qu'utilise le manager mais le management est plus proche de *l'art* que de la science avec des notions comme « la vision », la « clairvoyance », l'« intuition ». Et les étudiants sont « Tels des profanes regardant une œuvre d'art, ils doivent se contenter d'observer sans comprendre comment l'artiste a bien pu s'y prendre. »

Le management n'est pas non plus une *profession*, comme chirurgien, qui peut être pratiquée hors contexte. La profession est destinée à un expert et demande une assimilation préalable de la technique. Le management peut être inné, la profession ne peut pas : on ne s'improvise pas chirurgien. D'ailleurs, l'analogie classique du manager comme chef d'orchestre – une profession - est erronée car la vie est plus ambiguë et complexe qu'un papier à musique: les équipes à manager ne sont pas des musiciens prêts à jouer une partition pré écrite à un autre moment.

Le management tient plus du *métier* que de la profession ou de la science car il est profondément ancré dans une pratique. Il est impossible de transposer les compétences d'un manager d'un contexte à un autre car la connaissance du contexte fait partie de ses compétences (ce qui n'est pas le cas d'un professeur, par exemple).

Enfin, le management est une activité de facilitation. L'objectif est que les autres donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Personnellement, j'accorde à l'intuition une place centrale en éducation et dans le « management émancipant ». Une longue pratique de l'écriture poétique m'a fait comprendre, de l'intérieur, à quel point l'intuition intrinsèque à la psyché rejoignait la reliance centrée sur le monde naturel et social. Si l'intuition nous ouvre, spontanément, à la beauté du monde, la reliance nous éclaire sur la fondamentale unité du monde vivant et, du même coup, à l'intense souffrance de sa mutilation permanente. Dans son dernier

ouvrage consacré à « *Cinq méditations sur la beauté* »⁷⁷, le poète et philosophe François Cheng, nous confirme, avec son esprit de finesse habituelle, notre aventure vers cette intelligence de la relation à soi-même, aux autres et à l'univers.

Certes, le concept d'intuition est bien connu des philosophes depuis longtemps. Celui de reliance est plus récent et date de la deuxième moitié du XXe siècle. Pourtant, ils restent encore méconnus des sciences de l'éducation.

Les sciences de l'éducation sont allergiques à tout ce qui ne relève pas de la raison et même d'une certaine « raison française » si j'ose dire. Elles se sont construites sur une opposition à la religion et à la croyance que la pédagogie serait innée à toute personne bien intentionnée.

Les deux concepts d'intuition et de reliance viennent plutôt de la philosophie plus ou moins ouverte à la spiritualité et de la sociologie moderne prudente à l'égard des idéologies trop rigides.

Ces deux concepts sont fondamentaux en éducation. Il s'agit de montrer leur dialogique subtile et leurs effets sur l'éducation et la recherche.

Une articulation centripète et centrifuge

- L'intuition est centripète. Elle relève d'un processus interne à la personne. Elle va vers l'intérieur du psychisme, au sein d'une vision du monde dont les représentations dessinent le rapport qu'entretient le sujet avec son monde.
- La reliance est centrifuge. Elle part du sujet pour aller vers les autres et le monde. Cette interaction et cette interférence lui rappellent à quel point il est toujours un élément d'un ensemble plus vaste que lui-même, inscrit dans une dynamique complexe qui le dépasse et l'inclut en même temps.

Une dialogique incontournable des deux concepts s'ouvrant sur une pensée paradoxale

- L'intuition s'ouvre sur la reliance, dans la mesure où cette faculté humaine, au-delà de toute raison raisonnante, impose au sujet l'idée qu'il n'est jamais qu'un élément d'une totalité vivante dotée d'une énergie spécifique dont la source demeure

⁷⁷ François Cheng, *Cinq méditations sur la beauté*, Paris, Albin Michel, 2006

largement inconnue.

- La reliance pleinement vécue permet au sujet de coconstruire sa propre vie et la vie collective dans la relation avec les autres et la nature. Mais, au fur et à mesure qu'elle s'approfondit, la reliance débouche sur une relation d'inconnu par la complexité qu'elle découvre et par le sens de la finitude et de la mort, qui s'impose à elle. Aucune formation complexe, de la vie individuelle et sociale, économique et politique, culturelle et religieuse, ne résiste au temps. Sous cet angle, la reliance est une lutte contre la mort qu'elle intègre à la vie, mais dans un regard lucide qui ne l'élimine pas magiquement. Au fond de la reliance, la personne s'aperçoit qu'elle n'est plus « personne » justement, qu'elle remet en question sa supposée identité, pour s'insérer dans une totalité dynamique dont la non-dualité est la nature profonde. À la fois du monde et avec le monde, le sujet reconnaît pourtant qu'il n'y a plus personne à nommer, au terme de sa reliance accomplie.

- Ce constat est bouleversant et réanime une intuition nouvelle qui lui fait voir d'autres niveaux de réalité. Le processus ne finit pas et le sujet demeure sur une voie qui n'a pas de chemin car tout est là, dans l'attention vigilante de soi-même, des autres et du monde.

La pensée qui résulte de ce processus est paradoxale. Elle exige de conjointre des choses opposées, contradictoires, sans qu'une dialectique ne débouche nécessairement sur une synthèse acceptable. La logique identitaire, sans être refusée, devient secondaire et perd son impérialisme occidental. C'est plutôt le goût de la métaphore, de l'analogie, du suggéré qui s'impose. La personne comprend bien mieux la poésie et l'art en général. Elle accepte les zones d'incertitude, les déraillements du sens, comme mon ami Michel Chaillou. *L'homo sapiens* devient le frère de *l'homo demens* pour reprendre E.Morin. *L'homo demens* toujours en arrière-fond de *l'homo sapiens*. La pensée chinoise lui paraît plus claire et la philosophie apophatique plus pertinente⁷⁸.

⁷⁸ J'ai développé cet apport théorique de l'intuition dans une conférence à l'UNESCO, Conférence aux Rencontres mondiales Kolisko – *Congrès inter-et transdisciplinaires, médecine, pédagogie, éducation sociale* – « L'intuition dans la relation éducative », 21-25 août 2006 – UNESCO, repris dans une recherche-action existentielle de plusieurs années dans les Écoles Steiner-Waldorf « Art et spiritualité dans la pédagogie Steiner-Waldorf. Une recherche-action », 2008, Les éditions de la Fédération des Écoles Steiner-Waldorf en France, 329 p.

- **La reliance** (direction vers autrui et vers le monde, sans s'oublier soi-même et conscience de son insertion dans un univers de forces et de sens en interdépendance qui n'est pas sans cohérence a priori). On a vu que ce concept était en étroite collaboration avec l'intuition. C'est Marcel Bolle de Bal qui a eu l'idée de réunir un grand nombre de chercheurs dans les années quatre-vingt dix, pour approcher la reliance en sciences humaines. J'en faisais partie⁷⁹. Ce concept est devenu l'un des concepts majeurs de ma théorisation en sciences humaines, comme pour Edgar Morin ou Michel Maffesoli. Il s'articule avec celui de « flash existentiel », éblouissement et éclaircissement de la conscience méditative dans sa compréhension de la réalité, pour s'ouvrir à l'appréhension de l'intérieur à la totalité du monde⁸⁰. Le bouddhisme emploie la notion de « reliaison » dans le même sens⁸¹.

- **La volonté** (détermination sans aveuglement). C'est une qualité majeure. Sans volonté, tout passe sans s'enraciner, sans jouer son rôle. Elle implique le sens de l'effort et l'audace du FAIRE dans une fermeté douce et consante. Elle relève d'une philosophie dont Paul Ricoeur et Jean Greish comme préfacier ont longuement parlé⁸².

- **La raison** (toutes les formes de logiques) qui est le forme d'excellence d'inculcation de toute notre scolarité depuis la maternelle jusqu'à l'université. Elle apparaît souvent comme le paravent qui cache les puissances cachée de l'inconscient et l'inéluctabilité du non-Savoir radical sur la réalité ultime du monde. Elle fait partie de l'intelligence sans la recouvrir. Elle s'exprime dans diverses logiques

⁷⁹ Marcel Bolle de Bal, 1996, *Voyages au cœur des sciences humaines, De la Reliance*, Paris, L'Harmattan, T1 « Reliance et théories », 332 p., T2 « Reliance et pratiques, » 340 p. Voir René Barbier dans le tome 1, « Du côté des sciences de l'éducation : La reliance, concep-clé du métissage culturel Orient-Occident », pp 255-267 et M.Bolle de Bal, « La reliance ou la médiatisation du lien social : la dimension sociologique d'un concept charnière », in *Voyages au coeur des sciences humaines*, T.1, op cité, 65-79

⁸⁰ René Barbier, 2004, Flash existentiel et reliance, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=148 (page vue le 31 août 2009)

⁸¹ Gabrielle Stavelone, 1989, *La reliaison : Une vie sous le regard de Kalou Rimpotché*, éd. Claire Lumière, 158 p.

⁸² Paul Ricoeur, Jean Greich (préface), 2009 (1950), *Philosophie de la volonté, T.1, Le volontaire et l'Involontaire*, Paris, Point-Seuil, 618 p. et T.2, *Finitude et culpabilité*, Paris, Point-essais, Seuil, 582 p.

d'argumentation qui tentent d'interpréter le réel voilé. La logique aristotélicienne de l'identité, de la non-contradiction et du tiers exclu trop souvent privilégiée, n'en n'est qu'une des formes. La pensée asiatique lui préfère le flou, l'indéterminé, le paradoxe, le processus à la procédure.

- **La méditation** (attention vigilante, perception directe de la réalité, sens de la Profondeur) pratiquement inconnue des penseurs de l'Occident. C'est une capacité du cerveau de se « mettre en jachère »⁸³ comme l'a écrit le psychanalyste Masud Khan (1924-1989) en retentissement avec l'œuvre de Donald Woods Winnicott. Malheureusement, chez Masud Khan, cela ne l'a pas empêché de sombrer dans l'alcoolisme et l'antisémitisme. Sans doute était-il resté à un niveau « intellectuel » de la méditation. La pensée d'Asie, de l'Inde à la Chine, en passant par le Japon, le Viêt-Nam ou la Corée a depuis longtemps développé des dispositifs d'apprentissage de l'art de méditer.

Pour nous, méditer implique une méditation « sans objet », c'est à dire sans aucun support, ni image, ni concept, dans l'esprit de la méditation ancestrale *vipassana*⁸⁴. C'est Krishnamurti qui, aujourd'hui, dans le sens d'une spiritualité laïque nous fournit le meilleur exemple de cette pratique (dont il ne parle pas d'ailleurs). La méditation permet de faire le point sur une question problématique avant de s'engager. Elle suppose le silence intérieur, un certain retrait de la vie tumultueuse, une possibilité de temps de décantation. Mais il ne suffit pas de se faire masser par des spécialiste dans un fauteuil aux mécanismes appropriés, comme cela se pratique dans certaines grandes entreprises. La méditation requiert une exigence et une connaissance de soi qui n'a rien de spectaculaire et ne se préoccupe pas des effets de mode dans le monde de l'intelligentsia.

232. Leurs relations avec les intelligences multiples

⁸³ Masud Khan, « Être en jachère », dans *Passion, solitude et folie*, Paris, Gallimard, 1983.

⁸⁴ Voir la nature de cette pratique sur la page http://fr.wikipedia.org/wiki/Vipassana_bhavana

Tout compte fait, les qualités humaines profilées pour le « manager émancipant » relèvent de la compréhension de la théorie des intelligences multiples telle que Howard Gardner a pu la proposer à notre réflexion.

- Les intelligences multiples d'Howard Gardner⁸⁵

Howard Gardner est professeur de psychologie de la connaissance et directeur général du *Project Zero* à la *Harvard Graduate School of Education*. Il est aussi professeur auxiliaire de neurologie à l'université de médecine de Boston. Il est l'auteur de plus de 400 articles publiés dans des journaux spécialisés et de 20 livres dont : *Frames of Mind: the Theory of Multiple Intelligences* (1983), *The Unschooled Mind: How Children Learn, How Schools Should Teach* (1991), *The Disciplined Mind* (1999), *Intelligence Reframed* (1999) et *Good Work: When Excellence and Ethics Meet* (2001).

Howard Gardner caractérise plusieurs formes d'intelligences dont la majorité est a souvent été laissée de côté par le milieu scolaire et qui ne sont pas assez valorisées au travail. Elles sont de l'ordre logico-mathématique, spatiale, corporelle-kinesthésique, verbo-linguistique, musicale-rythmique, naturaliste, interpersonnelle et intrapersonnelle⁸⁶.

Le concept des intelligences multiples est compatible avec les recherches actuelles sur le cerveau, mais sans extrapoler. C'est un modèle utile, pas une vérité absolue.

L'intelligence logico-mathématique

On la reconnaît par : Une force dans les habiletés en résolution de problèmes et en mathématiques. Pose les questions « pourquoi » et « comment », veut raisonner les choses, veut savoir « ce qui arrivera ensuite » et pense « séquentiel ». **Pistes pour en favoriser l'expression :** Travailler à l'ordinateur, écrire des applications, programmer, séparer des objets, classifier, sciences, lecture, discussions, exploration,

⁸⁵ Gardner H., *Les Intelligences multiples : pour changer l'école ; la prise en compte des différentes formes intelligences*, Paris, Retz, 1996, 296p.

⁸⁶ Voir l'article de synthèse sur la page web québécoise <http://iquebec.ifrance.com/aqtr/intelmul.htm>

solutionner des mystères, jouer avec des mots, déchiffrer des codes, visiter des musées, résoudre des énigmes, esquisser, grouper, proposer des problèmes à réflexion et des activités de calcul.

L'intelligence spatiale

On la reconnaît par : Une puissante imagination. Aimer concevoir, dessiner, lire des graphiques, les posters, les puzzles représentant des images, les labyrinthes, organiser l'espace, les objets et les surfaces. Besoin d'images pour comprendre. **Pistes pour en favoriser l'expression :** l'art, la pratique de sports, la création de cartes d'organisation d'idées, le montage de vidéos et de films, la construction de cartes et de chartes, le théâtre, la pratique de la planche à voile, la sculpture, le patin à roulettes, le mouvement à la noirceur, la danse, la bicyclette, la conduite et la peinture.

L'intelligence interpersonnelle

On la reconnaît par : De grandes habiletés avec les gens. Aime parler et influencer, habituellement leader en groupe, un organisateur, communique bien, habile en résolution de conflit, a une bonne écoute, habile à négocier et est persuasif. **Pistes pour en favoriser l'expression :** Se faire des amis facilement, préférer les situations gagnant/gagnant, mener les discussions, pratiquer l'enseignement par les pairs et la collaboration, diriger les projets, conseiller les amis, comprendre les préoccupations des autres, manifester de l'empathie.

L'intelligence corporelle-kinesthésique

On la reconnaît par : Le désir de bouger ! Un mouvement constant ou une implication active pour être bien. A besoin de se lever, de bouger, de toucher, de prendre les choses et jouer avec. **Pistes pour en favoriser l'expression :** S'étirer, faire des jeux de rôles, faire des jeux dramatiques, faire de l'exercice, du théâtre,

pratiquer des hobbies et faire de l'artisanat, jouer, planifier des événements extérieurs, danser, jouer et faire du sport.

L'intelligence verbo-linguistique

On la reconnaît par : L'amour du langage et de la parole. Parle constamment, a une bonne mémoire des dates et des noms, aime raconter des histoires, aime écouter des histoires, aime la diversité des voix et se rappelle des histoires drôles. **Pistes pour en favoriser l'expression :** Faire des présentations, aimer argumenter, persuader, faire des discours, jouer des rôles, dialoguer, écrire, faire des comptes rendus, amorcer la conversation, écouter des enregistrements, lire: particulièrement des livres où il y a des dialogues.

L'intelligence intrapersonnelle

On la reconnaît par : L'amour de la solitude. Aime réfléchir, a une bonne compréhension des forces et des faiblesses, habile dans la définition d'objectifs et se sent bien lorsqu'il est seul. **Pistes pour en favoriser l'expression :** Penser des stratégies, imaginer, écrire un journal, relaxer, apprendre sur soi-même, pratiquer des exercices de concentration, réfléchir, méditer, se réserver des temps seul pour réfléchir.

L'intelligence musicale-rythmique

On la reconnaît par : Le plaisir de faire de la musique, des sons ou des rythmes. Aime fredonner, battre le rythme et parfois chanter. **Pistes pour en favoriser l'expression :** Garder le rythme, assister à des concerts, utiliser une musique de fond, chanter, faire de la musique, écrire des chansons, se donner des slogans d'équipe, utiliser et jouer d'instruments de musique.

L'intelligence naturaliste

On la reconnaît par : L'habileté à organiser, sélectionner, regrouper et lister. **Pistes pour en favoriser l'expression :** Concevoir des systèmes, structurer des idées, poser des questions, mettre les choses en ordre, regrouper les gens (selon les styles d'apprentissage, les intelligences multiples), jardiner, concevoir des décorations intérieures, faire de la recherche scientifique, enseigner, administrer, enquêter, entraîner, faire un travail de police, explorer, faire des brainstormings et regrouper.

Mises en œuvre et blocages des intelligences multiples

Les qualités psychiques sont des facultés que l'être humain peut mettre en œuvre pour animer, en relations et en proportions variables, ses intelligences multiples. Mais comme chacun sait, ce n'est pas toujours possible. De multiples conflits internes souvent inconscients, mais aussi des conflits plus collectifs, sociaux et institutionnels, nous obligent à prendre d'autres voies moins épanouissantes ou tout simplement paralysent nos actions. Sur ce plan la psychanalyse comme les sciences anthroposociales nous permettent d'y voir un peu plus clair sur le fond de nous-mêmes. Nous touchons là un problème majeur : celui de la liberté humaine qui relève d'une juste considération à la fois de l'imaginaire personnel et pulsionnel, de l'imaginaire social et institutionnel et de l'imaginaire sacré et mythopoétique⁸⁷. Tout blocage de l'une de ces qualités psychiques réduit nos capacités d'intelligence dans l'épreuve de réalité.

L'éducation réaliste consiste à développer toutes ces qualités psychiques par des moyens et des dispositifs pédagogiques pertinents.

Je retiendrai, en fin de compte, **dix points clés pour qualifier la compétence multiréférentielle** d'un « manager émancipant ».

- **La lucidité** sur la situation concrète des êtres humains qui dépendent de lui dans un contexte organisationnel, économique et historique déterminé, tout en sachant que « la lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil » (René Char)

⁸⁷ René Barbier, 1997, *l'approche transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p. Voir aussi « la liberté en question en éducation comme ailleurs », http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=33 page vue le 19-10-2009

- **La sensibilité** à leur égard, c'est à dire le fait d'être réceptif à leurs besoins et demandes et d'y répondre le mieux possible dans la reconnaissance de leur dignité reconnue.
- La **volonté** de tout mettre en œuvre et de ne pas craindre de demander l'aide d'autrui pour aller dans ce sens
- L'**intelligence** qui inclut la raison dans la gestion et la progression vers l'accomplissement d'une finalité mais sans négliger l'intuition et le sens holistique de l'évaluation d'une situation.
- L'**imagination** qui cherche sans cesse les voies pour sortir des impasses de l'existence dans lesquelles nous sommes trop souvent enfermées.
- Le **sens de l'action** au « moment propice » (*kairos*) qui permet d'agir avec le maximum d'efficacité à partir de la connaissance du processus et du mouvement de la vie en acte.
- L'**humilité** qui va de pair avec la reconnaissance de l'intelligence d'autrui à part entière et à égalité, et de son aide éventuelle si nécessaire.
- La **faculté de relier ce qui est séparé et de distinguer ce qui est confondu** dans une juste observation des faits. Cette proposition fait directement référence à la problématique développée dans l'œuvre d'Edgar Morin considéré comme un auteur indispensable à la réflexion du manager émancipant.
- L'**évaluation critique** de son action et de son discours en fonction d'une finalité éthique à dimension humaine de plus en plus et de mieux en mieux élaborée.
- L'**acceptation d'un lâcher-prise** possible et de la reconnaissance d'un non-savoir si l'occasion se présente dans toute son inquiétante étrangeté.

Ces compétences impliquent :

- Un **travail sur soi approfondi** et sans fin, qui n'exclut pas la méditation sans objet, en permanente liaison avec le principe de réalité.
- Une **compréhension de ce qui est** et de **ce que vit l'autre comme soi-même** dans sa complexité et son mystère d'exister sans s'enfermer dans des théories explicatives péremptoires et rassurantes.
- Un **savoir le plus pertinent possible** sur ce qui s'impose à tous au delà de la petite cellule relationnelle où se jouent les interactions entre individus, mais avec un sens

aigu de la zone d'ignorance qui s'agrandit au fur et à mesure de la montée du savoir totalisant et surplombant.

24. Le « moment fraternité » dans le management émancipant

- La position de Régis Debray

Régis Debray a fait paraître en 2009 un ouvrage intitulé « le « moment » fraternité »⁸⁸.

Dans cette publication, l'auteur reprend une réflexion sur le sacré qu'il avait déjà largement défrichée depuis quelques temps. Bien que sa démonstration soit toujours très argumentée, il reste dans le champ d'une sociologie classique qui méconnaît la dimension plus phénoménologique et expérientielle du sacré. Liberté, égalité, fraternité : « Les trois marches du perron suprême' », disait Victor Hugo. Peut-on encore accéder à la marche d'en haut sans retomber dans la terreur ou bien dans la niaiserie ? Le sens du sacré séculier ou révélé nous conduit à nous préoccuper de la constitution du « nous » sous le royaume morcelé du moi. Régis Debray montre que la mythologie des droits de l'homme est ancrée dans cette fondation sacrale qu'elle exprime sous une forme moderne. Luc Ferry a aussi éclairé cette logique interne dans plusieurs de ses livres de philosophie morale et politique⁸⁹.

Le sacré de Régis Debray est un sacré institué, « sociologique », repérable dans les dires et les œuvres. Il ne va pas voir du côté des expériences humaines radicales et toujours singulières que l'historiographie des sages et des mystiques peut donner à comprendre. Du même coup, ce que je nomme « le sacré radical » ou instituant lui échappe.

Mais surtout le concept de « fraternité » qu'il développe sera, ipso facto, un fraternité de combat, porté par un « nous » qui a souvent les couleurs d'un communautarisme paranoïaque pour le pire ou de solidarité militante pour le meilleur.

Une autre conception du sacré radical lui aurait ouvert les portes d'une fraternité silencieuse moins guerrière, plus tolérante, plus personnaliste peut-être.

⁸⁸ Régis Debray, 2009, *Le moment fraternité*, Paris, Gallimard, 367 p.

⁸⁹ Luc Ferry, 2008, *Apprendre à vivre. Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations*, Paris, coll. « J'ai lu », 312 pages.

- Ses limites : pour une « fraternité silencieuse »

Régis Debray part d'un « Nous » constitué comme défensif et nécessairement combattant. La fraternité ne peut, à ses yeux, que s'engendrer à ce titre. Comme il n'envisage pas sa réflexion à partir de figures hauturières de la spiritualité humaine, notamment liée aux sagesses expérientielles de l'humanité, son sens de la fraternité est hérissé de pointes et réduit aux membres qui participent au « nous » reconnu par la communauté combattante.

Il y a une autre conception vécue du « nous » et de la fraternité. Je la nomme « fraternité silencieuse ». Elle va de pair avec la joie d'être et la compréhension d'un « Nous » à dimension planétaire. Elle s'ouvre sur la compassion comme nécessité vécue et inéluctable au delà de « l'homme compassionnel » décrit par Myriam Revault d'Allones comme celui qui est soumis aux jeux du spectaculaire et qui s'éloigne de l'homme réellement « compatissant »⁹⁰.

La vécu de la « fraternité silencieuse » résulte d'une transformation radicale, de ce qu'appelle un « moment de retournement » ontologique⁹¹. Il s'agit avant tout d'une aventure personnelle liée à « l'autorisation noétique » (Joelle Macrez)⁹² de chacun d'entre nous.

La fraternité silencieuse s'accompagne d'une joie radicale, d'une joie tranquille que la sagesse orientale assume totalement. Peu de philosophes occidentaux savent y entrer, même si Baruch Spinoza nous en a donné la fine fleur. C'est, en tout cas, l'effort d'éclaircissement philosophique de Nicolas Go dans son œuvre⁹³.

Je pose comme postulat que l'effort pour aller vers cette « fraternité silencieuse », détrônant la « fraternité de combat » de Régis Debray, mais sans nier la nécessité de lutter pour la justice le cas échéant, est une nécessité pour le « manager émancipant » qui se veut efficace dans l'ordre de l'humain.

⁹⁰ Myriam Revault d'Allones, *L'homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008, 102 pages

⁹¹ René Barbier, le moment de retournement en éducation, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=843, 2007, page vue le 18-09-2009

⁹² Joelle Macrez, L'autorisation noétique. Vers une spiritualité contemporaine, in *Le journal des chercheurs*, 2003, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=70 page vue le 18-09-2009

⁹³ Nicolas Go, *L'art de la joie. Essai sur la sagesse*, Paris, Buchet Chastel, coll. Les essais, 2004, 297 pages et *Les printemps du silence*, Paris Buchet Chastel, coll. Les essais, 2008, 187 pages

Une grande entreprise en 2009 – France Télécom – constate à ses dépens, après avoir licencié 25.000 personnes, une véritable hécatombe de suicides au travail en son sein. Il y en a eu 29 pour la seule année 2002, 22 en 2003, 12 en 2008. Selon les responsables syndicaux, 24 personnes se sont suicidées au sein du groupe depuis février 2008. Pour la sixième fois depuis la mi-juillet, selon l'Observatoire du stress créé par la CFE-CGC et Sud-PTT, un salarié du groupe s'est suicidé, dans la nuit du 29 au 30 août. Michel, 52 ans, était technicien dans le centre de recherche de Lannion (Côtes-d'Armor). Marié, père de trois enfants, ce militant de la CFDT n'a laissé aucun message expliquant les raisons de son geste. Mais d'après plusieurs responsables syndicaux, sa mort est liée à une organisation du travail qui engendre de la souffrance au sein de l'opérateur de télécommunications. « *Il était isolé dans son environnement professionnel depuis plusieurs mois, rapporte la CFDT*⁹⁴. *La seule action de sa ligne hiérarchique a été de lui fixer un objectif d'amélioration de son comportement.* »

Pour les syndicats, un autre facteur doit être mis en avant et dénoncé : le « *management par la peur* », selon la formule de Gérard Berthomier, délégué syndical CFDT. « *On a le sentiment qu'"ils" veulent pousser les gens vers la sortie en les faisant craquer* », insiste-t-il. Tous les moyens sont bons, aux dires de plusieurs syndicalistes : remontrances quand les résultats de ventes ne sont pas conformes à des objectifs par ailleurs inaccessibles, changement de missions à intervalles très réguliers... A Marseille, le cadre qui s'est suicidé à la mi-juillet a laissé une lettre où il écrit que le travail est « *la seule cause* » de son geste. Il avait été transféré vers de nouvelles activités sans recevoir une formation suffisante, raconte Denis Capdevielle, de la CGT. En outre, à la faveur d'une énième réorganisation, « *il s'était retrouvé en concurrence directe avec des personnes qui faisaient le même travail que lui* », poursuit-il.

⁹⁴ France Télécom : syndicats et direction n'arrivent pas à enrayer le malaise social (Le Monde.fr du 08-09-09)

Désireux de « *rationaliser* » sa présence régionale, le groupe a fermé une quarantaine de sites en province entre 2006 et 2008, ce qui inflige une forte pression aux personnels concernés.

Ne faut-il pas interpellier sérieusement le système managérial de cette organisation⁹⁵ ? Si le « management émancipant » s'impose peu à peu comme celui qui correspond à l'économie de notre temps, c'est à dire une économie qui doit tenir compte non seulement de la logique intrinsèque à la productivité et à certaines rétributions justes et légitimes des actionnaires⁹⁶, mais plus encore d'un devoir politique, moral et éthique, ces trois autres ordres qui viennent limiter la toute puissance du monde économique selon André Comte-Sponville, il sera le **contraire même du management imposé par France-Télécom ces dernières années**. Ce dernier se caractérise par :

- un esprit calculateur régi par une seule logique comptable sans considération humaine du stress et de la souffrance au travail.
- Un management axé sur les évaluations individuelles draconiennes et sous la menace toujours possible d'un licenciement , des objectifs inatteignables raisonnablement, une mobilité forcée des cadres tous les trois ans au détriment de leur vie de famille et de leur champ relationnel.

Devant l'hécatombe de ses cadres, la direction de France télécom n'a trouvé comme solution que de proposer une structure un peu plus concentrationnaire en Seine Saint-Denis, à côté du stade de France. Il s'agit d'un immeuble aménagé spécialement pour prévenir les risques de suicides par le rehaussement de rambardes et des fenêtres

⁹⁵ Christophe Dejours, 2005/1, Nouvelles formes de servitude et suicide, revue *Travailler*, n°13, 21 pages. Observation clinique d'une femme cadre dans une entreprise de service s'appuyant sur des lettres laissées par la suicidée après son décès et des entretiens avec les proches et les personnels médicaux et para-médicaux ayant suivi la patiente. Les liens sont effectués entre le style de management et la décompensation psychopathologique.

⁹⁶ Je ne pense pas que le libéralisme économique soit la fin de l'histoire humaine, même si, comme Joseph Proudhon, je sais que le sens de l'appropriation n'est pas à éliminer par la contrainte physique ou symbolique. Le « devenir-sage » gomme peu à peu, ce sens destructeur pour la reliance existentielle de tout ce qui vit. Dans un premier temps, au moins, l'appropriation économique et l'héritage qui en découle se doivent d'être placés sous l'égide des ordres politique, morale et éthique comme le propose André Comte-Sponville et même un philosophe « rebelle » et radical, mais souvent trop pertinent, hélas !, comme Michel Onfray qui analyse ce qu'il nomme « le syndrome d'Hécaton » comme toute puissance de ce sens au détriment de la politique hédoniste qu'il promet (cf. M.Onfray, *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset, 1997, p.102 ss)

condamnées. Devant l'ampleur de la tragédie, la direction de l'entreprise a décidé de « remercier » son numéro 2, Jean-Louis Wenes, surnommé le « cost-killer », qui avait été le fer de lance de ce management cimenté. Malgré les réflexions critiques portées sur ce type de gestion des personnes, par exemple dans le livre de Ivan du Roy « Orange stressé. Le management par le stress à France-Télécom »⁹⁷ on n'en avait pas tenu compte. Les spécialistes de la souffrance au travail proposent des voies indispensables pour atténuer ce type de souffrance, en attendant qu'enfin un autre management plus humain soit en vigueur. Ainsi Christophe Dejours et Florence Bègue indiquent la possibilité d'ouvrir des espaces de parole permettant de restaurer le vivre-ensemble et de changer le travail pour amorcer une dynamique positive entre celui-ci et la santé mentale des salariés⁹⁸.

Dans les années soixante-dix j'avais déjà montré qu'il fallait tenir compte de l'importance de l'implication dans toute recherche en sciences humaines. Je dégageais trois grandes dimensions : libidinale-sexuelle, historico-existentielle et structuro-professionnelle⁹⁹. Ces catégories peuvent être également employées pour examiner le management moderne.

⁹⁷ Ivan Du Roy, *Orange stressé : le management par le stress à France-Télécom*, paris, Éditions La Découverte, 2009, 252 pages

⁹⁸ Christophe Dejours et Florence Bègue, *Suicide et travail, que faire ?* », Paris, PUF, 2009, 128 pages et aussi Dejours C., (1995). *Le facteur humain*, Que sais-je ?, PUF, 127 p. ; Dejours C., (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 233 p. ; Dejours C., (2000), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, nouvelle édition augmentée*, Bayard, 270 p. ; Dejours C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation du travail*, INRA éditions, 82p. ; Dejours, C., (2007). « Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue », *Santé et Travail*, n°60, 26-28.

⁹⁹ René Barbier, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 1977, 228 pages, pp. 63-84

Conclusion de ce chapitre

La théorisation sur le « management émancipant » s’inscrit en partie dans le champ des recherches récentes sur les approche critiques en management (Critical Management Studies - CMS)¹⁰⁰. Nées en Grande-Bretagne et institutionnalisées plus activement dans le monde au début du XXIe siècle, cette théorie critique des organisations, les CMS remettent en question l’ordre établi et les modes organisationnels à l’origine des phénomènes de domination sociale, économique, idéologique et symbolique. Prenant leur origine dans les réflexions de l’École de Francfort (Horkheimer, Marcuse, Adorno, Habermas, Beck, Honneth) et dans la sociologie et la philosophie critiques françaises (Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Gilles Deleuze, Jacques Derrida).

Ces recherches sont à la fois classiques en tant que critique de l’économie capitaliste et plus novatrices en insistant sur les phénomènes de domination et de pouvoir idéologiques ou culturels, en relevant des études sur le genre, l’environnement et l’ethnicité. Elles insistent sur l’importance du rôle encerclant du langage et des discours sur les sujets. Elles mettent en lumière la « complicité ontologique » inconsciente entre dominants et dominés dans les institutions. Elles insistent sur l’éthique qui vise à dénoncer l’injustice sociale et la destructivité humaine de certaines formes de vivre-ensemble sous l’égide de l’intérêt personnel. Les thèmes d’étude spécifiques sont plus de l’ordre du pouvoir, du contrôle, des inégalités, de la domination que de l’efficacité et de la compétitivité. Elles n’hésitent pas à reconnaître l’engagement politique et idéologique et l’implication personnelle du chercheur en soulignant l’inéluctabilité du « marquage » idéologique du management.

Vers un Mouvement international de Management émancipant (MiMé)

Proche des théoriciens du management alternatif d’HEC par certains côtés, les différents travaux de recherches du CIRPP et les apports théoriques de René Barbier,

¹⁰⁰ Isabelle Huault, Les approches critiques en management, in *Le Management. Fondements et Renouvellements*, Géraldine Schmidt (coord), Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 2008, 360 pages, pp 315-323

François Fourcade, Nicolas Go, Christian Verrier et des membres chercheurs actifs du CIRPP, autour de la thématique du « management émancipant » constituent les premières marches d'un **Mouvement international de Management émancipant (MiMé)**.

On a vu qu'il s'inscrit en partie dans le champ des théories critiques des organisations.

Mais plus encore, et plus spécifiquement, il s'appuie sur les théories psychosociologiques des chercheurs français, de la sociologie clinique et de l'analyse institutionnelle, de la sociologie du « retour du sujet » proche de Alain Touraine, de l'approche transdisciplinaire et des philosophes radicaux du XXe siècle qui ouvrent les portes de la réflexion critique comme Michel Onfray, Cornelius Castoriadis, Dany-Robert Dufour, Toni Negri, Bernard Stiegler, Jean-Claude Guillebaud, Michel Maffesoli, Gilbert Durand, Jiddu Krishnamurti et quelques autres. Du côté de l'économie politique, nous pensons à René Passet, Henri Bartoli, Muhammad Yunus, Jacques T. Godbout, Joseph Stiglitz, , _Amartya Sen, Patrick Viveret, Hervé Kempf. Du côté de l'écologie, comme axe central, René Dubost, René Dumont, Pierre Rahbi, Jean-Marie Pelt, Nicolas Hulot, Alain Lipietz, Félix Guattari.

Mais, plus encore, une référence majeure pour nous est Edgar Morin et son approche de la complexité de l'existence humaine individuelle et collective, comme du monde naturel et symbolique qui s'exprime magistralement dans les 6 tomes de « La Méthode ». Dans cette foulée les travaux des chercheurs transdisciplinaires du CIRET¹⁰¹ sont également à considérer.

Ce MiMé aura à analyser de plus près les apports au management émancipant des investigations liées à la gestion des établissements publics comme les université (comment concilier la gestion d'une université de gauche comme Paris 8 et sa nécessaire insertion dans une économie de marché qui exerce sa violence symbolique en profondeur), les associations (comment gérer des Mouvements caritatifs aujourd'hui sans tomber dans les rets de la toute puissance du libéralisme sans foi ni loi).

¹⁰¹ Voir le site du CIRET de Basarab Nicolescu <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/>

Son regard devrait porter sur les interpellations d'un management interculturel qui ne se borne pas à reproduire à l'échelon mondial l'idéologie et les pratiques d'un management dominé par l'Occident capitaliste dont la tumeur économique de la financiarisation contribue à l'essor du catastrophisme généralisé au détriment d'une authentique créativité entrepreneuriale. En quoi des systèmes de pensées, de croire, d'agir des cultures « autres » africaines, chinoises, hindoues, amérindiennes, aborigènes etc. nous concernent et nous provoquent par un sens de l'humain plus solidaire et relié ? Sur le plan international, quels sont les systèmes actuels de management des autres pays riches, mais plus soucieux de Bonheur intérieur brut que de Produit intérieur brut, qu'en Amérique ou en France, par exemple dans les pays nordiques ?

Enfin le MiMé aura pour tâche importante de réfléchir à une éducation et à une pédagogie appropriées à l'établissement et au développement de son noyau paradigmatique auprès des étudiants des grandes écoles et des universités, comme auprès des cadres dirigeants des entreprises dans des formations continues.

CHAPITRE 3

FORMER AUTREMENT LES MANAGERS

Cursus et novation dans l'enseignement du management émancipant

Introduction

La pédagogie propre à la formation d'un manager émancipant demande une véritable transformation de notre vision du monde. J'ai conscience qu'elle est, à cet égard, très difficile à être généralisée et qu'elle risque fort d'être instrumentalisée en fonction de l'air du temps.

Mais, peut-être, qu'une élaboration partielle, tout en étant suffisamment longue, est susceptible d'être mise au point.

L'époque, depuis les crises financières du libéralisme, et la crise écologique, est à l'interrogation de plus en plus soutenue sur notre façon de « vivre ensemble. Il me paraît évident que s'accroît de plus en plus et de mieux en mieux, sous les apparences d'un cynisme mondain, l'exigence d'une dimension éthique, personnalisée, de ce « vivre-ensemble ». Nombreux sont aujourd'hui les philosophes, les chercheurs et théoriciens en sciences de la nature et de la vie, de l'homme et de la société, les religieux de toute obédience, qui réfléchissent pour infléchir le sens de notre existence collective vers un horizon moins marqué par le catastrophisme généralisé et l'économisme tout puissant. Les réactions aux dernières affaires de suicides sur le lieu de travail reflètent bien cette interpellation.

Les chercheurs cliniciens en sciences humaines et sociales qui affrontent quotidiennement le monde réel de la souffrance et de l'inanité du travail « managerialisé » actuel ne sont pas tendres à l'égard du management des sociétés hypermodernes, dont les tentatives de dissimulation sous le terme « gouvernance » ne trompent plus personne¹⁰².

Le management contemporain soumet les salariés de l'entreprise de plus en plus

¹⁰² Voir la revue *Connexions*, Management et contrôle social, n°91, Toulouse, Erès, 2009, 237 pages

mondialisée à une violence symbolique inéluctable dont les points caractéristiques sont, si l'on suit Abdelaâtif Laoukili, dans l'éditorial du numéro de *Connexions* :

- l'insistance sur les valeurs de liberté (pour le capital) et le mérite individuel lié à l'employabilité, la compétence dirigée et la flexibilité pour les salariés.
- l'individualisation et la subjectivation qui nient sans cesse les rapports sociaux structurels et les conflits spécifiques à ces derniers tout en entraînant un flux de culpabilisation pour les « losers » réduits à leur impuissance individuelle.
- La psychologisation du politique qui rabat dans la sphère du psychique ce qui relève des conflits proprement économiques et sociaux.
- L'affaiblissement des instances traditionnelles de régulation sociale (partis politiques, syndicats) au profit de l'individualisation du contrat inégalitaire et de moins en moins synallagmatique et fondé, comme disent les juristes, sur « l'autonomie de la volonté », tout en renforçant les processus de servitude volontaire.
- La gestion et le maintien des équilibres économiques à court terme du système capital-travail au détriment de la créativité et du sens global de l'activité laborieuse.
- L'importance prise par les nouvelles technologies de l'information et de la gestion qui conduisent à de nouvelles formes de taylorisation et de contrôle du travail.
- L'émergence des thèmes du stress, de la souffrance et du « mal être » comme conditions sine qua non de la réussite sociale et personnelle, malgré les tragédies liées à la perte de sens pour soi et de l'intérêt partagé qui s'ensuivent souvent.

Peut-on malgré tout résister et ouvrir la discussion vers des propositions d'action qui se refusent à être de simples colifichets pour la parade de l'économisme ambiant ?

Le management émancipant n'est, en aucune manière, un essai de camouflage de la réalité psychologique et sociale désastreuse du management moderne au sein du libéralisme forcené. Elle cherche modestement à comprendre si autre chose est possible, par une conversion du regard axé sur l'éthique (Fitoussi, vidéo, 2009) et un autre mode de pratique dans les entreprises. Elle vise, en fin de compte, à entreprendre l'élaboration collective et démocratique d'un « expérience commune » que le philosophe chilien

Humberto Giannini¹⁰³ a situé, entre autres, dans la vie de travail. Peut-on construire un « vivre-ensemble » qui ne se réduise pas à la vie collective désolée, qui accueille le conflit risqué de toute coexistence humaine et la solitude radicale et ontologique de l'individu face à lui-même ? Il s'agit de retrouver un socle commun en deçà de l'expérience de la quotidienneté comme fragmentation, routine et répétition, une attitude de disponibilité envers soi et les autres dans un mouvement circulaire du temps quotidien qui nous fait partir du « domicile » pour nous y ramener en fin de compte, un revenir « chez soi » dont nous parle aussi la pensée asiatique.

C'est dans cette foulée réflexive que se situe notre champ théorique du management émancipant.

Reprenons les deux points essentiels concernant le « manager émancipant »:

Manager = animer un groupe d'**acteurs en passe de devenir auteurs** (hommes et femmes) par la réalisation effective d'une série de **tâches** et un « **vivre-ensemble** » dignes d'une « **idée d'humanité** » (Robert Legros, 2006) discutée collectivement, et qui tient compte à la fois du global et du local, de l'universel et du particulier.

émancipant = sortir des conditionnements multiples économique, politique, psychologique, religieux, scientifique, esthétique etc., pour saisir la complexité imprévue de la réalité en mouvement permanent et d'agir pour lui donner un sens plus large en fonction de cette idée d'humanité où le sujet humain est conçu comme porteur intrinsèquement de droits et de valeurs inaliénables (Touraine, 2007, Castoriadis, 1975). Sur la philosophie intrinsèque de ce projet, voir ma communication au colloque de l'AFIRSE à Montréal¹⁰⁴.

Partout on pense à aller vers un autre style de management face aux critiques actuelles (même chez le PDG de France-télécom selon ces derniers communiqués)

¹⁰³ Humberto Giannini, 1992, *La « réflexion » quotidienne, vers une archéologie de l'expérience*, préface de Paul Ricoeur, Paris, Alinéa, 179 pages

¹⁰⁴ RECHERCHES ET RÉFORMES EN ÉDUCATION : paradoxes, dialectiques, compromis ?, Association Francophone Internationale de Recherche en Sciences de l'éducation, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1083, René Barbier, « Penser « autrement » la recherche en éducation et l'innovation pédagogique dans les institutions », en ligne sur le site du CIRPP. <http://195.68.195.207/webCIRPP/colloques.jsp?currentNodeId=42>

Résumons les quatre champs théoriques du management émancipant

Rappelons le noyau paradigmatique du management émancipant qui se fonde sur quatre champs théoriques

1) Elle s'appuie sur les **théories psychosociologiques et de la sociologie cliniques et critiques des chercheurs français**, (de Michel Lobrot et Jacques Ardoino à Max Pagès, Eugène Enriquez, Florence Giust-Desprairies, Vincent de Gaulejac, Nicole Aubert et la *Revue internationale de psychosociologie*, comme celle de *Connexions*, mais également de l'analyse institutionnelle (René Lourau, Georges Lapassade), la théorie des moments (Henri Lefebvre, Rémi Hess, 2009) et de la sociologie du « retour du sujet » proche de Alain Touraine, sans oublier Hannah Arendt pour son analyse du totalitarisme.

2) Les théories des **chercheurs en philosophie, en économie et en écologie de la fin du XXe siècle**.

Les philosophes plus ou moins radicaux de la fin du XXe siècle qui ouvrent les portes de la réflexion critique comme Robert Legros, Jacques Rancière, André Comte-Sponville, Bruno Latour, Pierre Legendre, Michel Onfray, Cornelius Castoriadis, Dany-Robert Dufour, Toni Negri, Bernard Stiegler, Jean-Claude Guillebaud, Michel Maffesoli, Gilbert Durand, Jiddu Krishnamurti et quelques autres. Du côté de l'économie politique, nous pensons à René Passet, Henri Bartoli, Muhammad Yunus, Jacques T. Godbout, Joseph Stiglitz, Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, Patrick Viveret, Hervé Kempf. Du côté de l'écologie, comme axe central, René Dubost, René Dumont, Pierre Rahbi, Jean-Marie Pelt, Nicolas Hulot, Alain Lipietz, Félix Guattari, Éric Julien.

Mais, plus encore, une référence majeure pour nous est **Edgar Morin** et son approche de la complexité de l'existence humaine individuelle et collective, comme du monde naturel et symbolique qui s'exprime magistralement dans les 6 tomes de

« La Méthode ». Dans cette foulée les travaux des chercheurs transdisciplinaires du CIRET de Basarab Nicolescu sont également à considérer.

3) Les **théories nord-américaines critiques (comme celle de Henry Mintzberg, 2005), ou anglo-saxonnes** à l'égard du management comme celles du *Critical Management Studies* - CMS). Nées en Grande-Bretagne et institutionnalisées plus activement dans le monde au début du XXI^e siècle, cette théorie critique des organisations, les CMS remettent en question l'ordre établi et les modes organisationnels à l'origine des phénomènes de domination sociale, économique, idéologique et symbolique. Prenant leur origine dans les réflexions de l'École de Francfort (Horkheimer, Marcuse, Adorno, Habermas, Beck, Honneth) et dans la sociologie et la philosophie critiques françaises (Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Gilles Deleuze, Jacques Derrida).

Ces recherches sont à la fois classiques en tant que critiques de l'économie capitaliste et plus novatrices en insistant sur les phénomènes de domination et de pouvoir idéologiques ou culturels, en relevant des études sur le genre, l'environnement et l'ethnicité. Elles insistent sur l'importance du rôle encerclant du langage et des discours sur les sujets. Elles mettent en lumière la « complicité ontologique » inconsciente entre dominants et dominés dans les institutions. Elles insistent sur l'éthique qui vise à dénoncer l'injustice sociale et la destructivité humaine de certaines formes de vivre-ensemble sous l'égide de l'intérêt personnel. Les thèmes d'étude spécifiques sont plus de l'ordre du pouvoir, du contrôle, des inégalités, de la domination que de l'efficacité et de la compétitivité. Elles n'hésitent pas à reconnaître l'engagement politique et idéologique et l'implication personnelle du chercheur en soulignant l'inévitabilité du « marquage » idéologique du management.

4) **Les approches non-occidentales¹⁰⁵ mais asiatiques, notamment chinoises, à partir de**

¹⁰⁵ René Barbier (s.dir), 1993, Le devenir du sujet en formation : l'influence des cultures « autres » qu'occidentales, Paris, *Pratiques de formation/Analyses*, université Paris 8, Formation permanente, <http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/21-22sommaire.htm> et 2003, René Barbier (s.dir), Regards autres

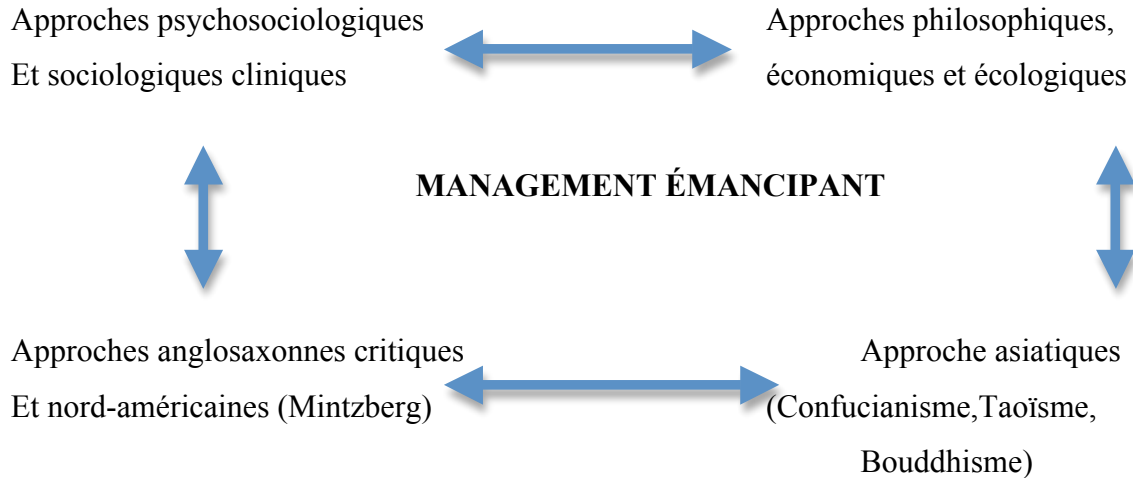
la pensée traditionnelle qui réaniment le sens du management en Asie en actualisant le sens du *ren*, la vertu d'humanité.

Certains chercheurs français et étrangers nous les donnent à voir et à comprendre autour de Sophie Faure notamment (Chloé Ascencio, 2007, Sophie Faure 2007, 2003, André Chieng, 2007, Korsak Chairasmisak, 2005).

Dans son livre « Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité », (2005) Korsak Chairasmisak, un entrepreneur thaïlandais d'origine chinoise, vice-président du groupe thaïlandais Charoen Pokand (CP), PDG de la chaîne de distribution 7-Eleven en Thaïlande et de Lotus Shanghai, expose comment il manage ses entreprises selon les principes d'une pensée chinoise authentique. Il est certain que l'esprit d'entreprise animé par une telle philosophie de la vie n'est pas courant et demande un manager qui a été loin dans la connaissance expérientielle de soi-même. Il est probable que tout n'est pas pour le mieux dans le meilleur des mondes dans ses affaires. Mais il ne faut pas gommer le sens de l'humain qui s'appuie sur des millénaires de pensée en Asie, régie par un corpus philosophique où l'homme n'est pas isolé de la nature et surtout des autres, du bien commun, d'une recherche d'harmonie sous tous les chaos, en somme des valeurs clés de la vie. Parmi celles-ci : le courage, la force, le sens de la parole donnée, de l'unité, la générosité, le respect, l'appréciation des beautés de la vie, la dignité, avec trois vertus cardinale de « bonne gouvernance » : Ne rien prendre d'immérité, donner ce qui est dû et travailler au mieux de ses possibilités (p.154). Loin de faire périliter son entreprise, ces principes l'ont, au contraire, fait prospérer. Certes nous sommes en Asie avec un fond philosophique qui sans doute favorise l'acceptation de cet état de chose, mais en Europe, où la chute des idéaux est si forte, nous avons beaucoup à apprendre d'une autre façon d'être au monde venue d'ailleurs et de l'exigence envers soi-même et les autres que cela impose.

sur l'éducation en Chine, *Pratiques de formation/Analyses*, université Paris 8, Formation Permanente, n°45-46, 169 pages
Catalogue de la revue (55 numéros) <http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/LISTEREV.htm>

THÉORIE DU MANAGEMENT ÉMANCIPANT



René Barbier (CIRPP, 2009)

La novation est différente de l'innovation

Peut-on distinguer entre les changements radicaux (novation) et les changements relatifs (innovation)

* **le changement radical** (novation) met en cause la logique institutionnelle habituelle d'enseignement, ce qui « va de soi », fondé sur la séparation (souvent non dite) entre « ceux qui savent et ceux qui ne savent pas », avec en profondeur imaginaire un principe d'inégalité des intelligences et des compétences¹⁰⁶.

* **le changement relatif** (innovation) reste dans le cadre de la logique dominante en éducation et maintient la distinction entre ceux qui savent et ceux qui ne savent pas. Il vise à une acquisition de connaissance d'une classe d'agents (ceux qui savent) vers une autre classe d'agents (ceux qui ne savent pas) en améliorant, si possible, les modalités de la transmission.

Si nous suivons la pensée de François Perroux (1963) et d'Henri Janne (1968),

¹⁰⁶ cf « *le maître ignorant* » de Jacques Rancière et aussi *Joseph Jacotot : Peut-on enseigner sans savoir* de Ph.Meirieu et Joseph Jacotot, publication de l'Ecole Moderne française, l'Education en question, Sciences humaines, 2001)

l'innovation reste dans la sphère de l'antagonisme et du conflit, alors que la novation aborde vraiment la question d'une dialectique du dialogue.

Les trois dialectiques

Rappelons que pour ces auteurs trois possibilités dialectiques s'offrent aux acteurs d'un système en crise :

- **La dialectique de l'antagonisme**, de combat acharné, pour défendre son pré carré, sans tenir compte de l'ensemble du système et qui ne peut se terminer que par la victoire totale de l'un et la défaite totale de l'autre dans un jeu hégélien du maître et de l'esclave.

- **La dialectique du conflit** qui a au moins le mérite de reconnaître que l'autre existe avec son désir contradictoire au mien, ses enjeux, ses stratégies, sa « négativité » (Jacques Ardoino) qui oppose à mon désir de toute puissance son propre désir en termes de contre-stratégie. Le système commun est alors un enjeu de luttes mais avec une reconnaissance des limites à la toute puissance de chacun des protagonistes. Cette dialectique, contrairement à la première, n'invite pas les acteurs à édifier un système totalitaire d'anéantissement et d'exclusion de l'autre, mais elle se vit difficilement par des combats qui ne sont pas toujours évidents à assumer. Surtout, le système est conçu comme un système de lutte permanente, de conflit inéluctable et, en fin de compte, de reproduction plus ou moins réussie des positions en place. L'innovation pédagogique y trouve sa place, comme le « moment fraternité » de Régis Debray.

- **La dialectique du dialogue** inaugure un autre espace-temps de la rencontre et, ipso facto, un autre système de vivre-ensemble. Dans ce dernier, les intérêts particuliers de chacun des protagonistes en conflit sont à la fois reconnus dans leur aséité mais également transformés par une juste considération de l'intérêt du bien commun englobant propre au système dynamique que chacun doit pouvoir construire avec l'autre. Rien n'est donné d'avance, tout est à inventer ensemble. Nous assistons alors au plus proche, à la réalisation d'une « politique de l'autonomie » au sens de Cornelius Castoriadis par laquelle la loi est d'autant plus respectée qu'elle a été élaborée par tous et surtout quelle n'est pas immuable si elle devient contraire à la réalité et à la dimension éthique de l'existence personnelle et collective.

Il se peut que notre temps soit celui de cette dialectique du dialogue nécessaire. Et que « désenchantement du monde » perçu maintenant par tous débouche sur un

« réanancement » (Maffesoli, 2006) et, comme l'écrit Jean-Claude Guillebaud, un « commencement d'un monde » (Guillebaud, 2008.)

Si nous revenons à notre réflexion en pédagogie, la transmission reste, en général, du ressort du quantitatif. On rabat le qualitatif dans le domaine du mesurable en réduisant considérablement la complexité des phénomènes humains. Les sciences de gestion sont alors beaucoup plus de l'ordre économique du contrôle et de l'homogénéité propre aux choses inertes que de l'ordre plus politique et philosophique de la valeur et de l'hétérogénéité propre à la vie. (Lupasco, 1970, Ardoino, De Peretti 1998).

Cette distinction entre novation et innovation pose le problème du savoir propre au « sens commun », qui n'est pas un savoir « scientifique » nécessairement mais qui peut-être un savoir efficace (thérapie traditionnelle) ou véritablement créateur (inventivité).

Le monde du travail jusqu'à une date récente relevait de cette inventivité et du besoin de reconnaissance de la valeur de chacun. Le système des « résistances » qui s'opposait naguère à la taylorisation de l'usine traditionnelle, tend aujourd'hui, avec la mondialisation et les nouvelles formes de management « made in USA », à se transformer et à devenir plus lucide, et parfois difficilement, sur les enjeux cachés du libéralisme, comme le montre l'exemple des usines Michelin (Védrine, 2009). Le management moderne axé sur l'excellence présente aujourd'hui un coût dont l'effet destructeur des solidarités collectives et l'impérialisme de l'individualisation conduit le salarié vers une culpabilisation croissante et un désarroi parfois tragique (travaux de l'équipe de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac)

En pédagogie, c'est souvent « par surprise », que l'éducateur découvre un autre type de savoir caché et de transmission inédite de savoir entre tous (enseignement mutuel et collaboratif). Joseph Jacotot l'a proprement découvert en enseignant sans enseigner le français à les Hollandais par le *Télémaque* de Fénelon (Rancière, 2004).

La question qui reste posée est le passage d'une innovation éducative, inscrite dans les innovations pédagogiques multiples, vers une novation éducative qui se donne (donnerait)

à voir par des réussites pédagogiques concrètes. Il n'est pas sûr que, même dans des formations universitaires classées naguère à gauche sur l'échiquier politique, les cursus aillent dans ce sens, comme le montre le programme du diplôme de management en formation continue à l'université Paris 8¹⁰⁷.

Il faut partir de l'innovation pédagogique qui est déjà un plus par rapport à l'habitude. Mais sans en rester là. L'« intention pédagogique » correspond à un désir de trouver autre chose plus satisfaisant par rapport au « vivre-ensemble » non seulement à l'école mais dans la société. Une réflexion éthique permanente est en jeu dans ce processus.

On peut faire référence aux ordres de Comte-Sponville (2004) mais en sachant que les choses sont sans doute plus complexes que leur classification donne à voir et à penser. Il faudrait, pour parler de novation, réfléchir à partir de la philosophie chinoise des « transformations silencieuses » de François Jullien (2009). En fonction de cette conception de la vie, rien ne s'arrête jamais, tout se transforme en permanence, dans des microréalisations à tous les niveaux de la personne, du groupe, de la société, de la nature.

Que faire ?

Principes :

- Prendre au pied de la lettre l'engagement éducatif de la CCIP¹⁰⁸ qui s'appuie sur 6 principes de base :

Donner envie d'oser, d'inventer, d'expérimenter

Révéler l'individu et ses talents

Connecter au réel

Construire une vision et ouvrir à tous les mondes

¹⁰⁷ Voir le programme http://www.fp.univ-paris8.fr/Management-des-ressources-humaines?var_recherche=revue_pratiques_de_formation

¹⁰⁸ Voir le site web <http://www.engagement-educatif.ccip.fr/>

Développer le sens de la responsabilité, de l'engagement et de la décision

Cultiver enthousiasme et optimisme

Ce contenu éminemment humaniste peut être :

* soit bouleversant si on le respecte dans toute son ampleur, par le biais de personnalités éducatives qui peuvent avoir de l'autorité parce qu'elles savent ce que veut dire « risquer » l'essentiel.

* soit un simple discours de l'illusion si on le prend comme un nouveau gadget pour cadres en détresse par le truchement de fonctionnaires des superstructures.

- Risquer une filière de longue durée, voire un institut expérimental en partenariat avec l'université ou de plus en plus gadgétiser la formation à court terme dans des mini stages de formation.

Préparer l'institution au changement radical

Les trois axes de novation éducative pour la formation des managers « émancipants » : vers une réforme profonde des cursus

Le manager émancipant doit savoir faire face et comprendre trois univers d'interactions :

- Le monde économique, social, politique et culturel dans sa totalité, en fonction des données scientifiques actuelles qui limitent désormais la toute puissance d'exploitation des ressources naturelles et humaines.

- l'entreprise dans laquelle il va agir mais une entreprise qui est subordonnée au premier univers et qui doit être encadré par un ordre politique et un ordre juridique animés eux-mêmes par un sens de la morale et de l'équité (thèse de Comte-Sponville)

- l'être humain, y compris lui-même et sa famille, qui interagit dans l'entreprise et qui ne plus être considéré comme un simple *homo economicus* mais, sans nier la dimension économique de l'existence, plutôt comme un *unitas multiplex* à la fois physiologique, psychologique, social, culturel et spirituel , comme dit Edgar Morin.

1.- Économie planétaire et écologie politique

Pourquoi « planétaire » ? Quelle mondialisation¹⁰⁹ ?

Que l'économie contemporaine soit mondialisée et devienne planétaire est un cliché aujourd'hui. Mais sait-on ce que cela veut dire¹¹⁰ ? Les chercheurs s'opposent sur ce cliché, en fonction d'intérêts de connaissance qui cachent souvent des intérêts beaucoup plus prosaïques.

Les économistes et philosophes qui sont dans le champ de nos références pour le management émancipant, s'attachent à débusquer en quoi le « vivre-ensemble » tend à faire faillite dans un libéralisme sans foi ni loi. Ils affirment à la fois un caractère inéluctable de la planétarisation économique et son effet d'inégalité croissante sous les discours médiatiques de bon aloi. Peut-on sauver l'entrepreneuriat créateur et concret face au libéralisme financier déterritorialisé, désincarné et informatisé, axé sur le profit d'une façon obsessionnelle ? Cela met en question le rôle actuel draconien de l'actionnariat dans l'entreprise par les banques d'affaires et les fonds de pension, au détriment du salariat et de son encadrement.

Le temps des dangers écologiques radicaux s'impose : développement durable (thèse « verte » dominante dans l'ordre établi) ou décroissance nécessaire au nord complétée par une croissance acceptable au sud (thèse de Pierre Rabhi et des écologistes plus engagés¹¹¹).

Il n'est plus possible aujourd'hui de penser le développement économique sans son insertion dans une écologie politique qui nous oblige à reconsidérer les finalités de toute croissance de biens et de services à partir de l'exploitation des ressources naturelles. Notre maison devient planétaire et son « management » tissé intrinsèquement dans l'écologie. N'est-ce pas ce que tente de comprendre et peut-être de gérer la conférence de Copenhague de décembre 2009 entre les pays du monde à partir de la question urgente du réchauffement climatique ?

¹⁰⁹ Voir le numéro de la revue de sociologie en ligne *Esprit critique*, vol 04, n°10, octobre 2002, La sociologie à l'épreuve de la mondialisation: vers un renouveau épistémologique et méthodologique, sous la direction de Rabah Kechad, <http://www.espritcritique.fr/0410/index.html> et notre article dans « le journal des chercheurs », Imaginaire social et mondialisation, http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1190, 12 avril 2009

¹¹⁰ GEMDEV, Beaud M., Dollfus O., Grataloup C., Hugon P., Kébabdjian G., Lévy J. (coord). 1999 ; *Mondialisation. Les mots et les choses*, Paris Karthala, 358 p.

¹¹¹ Voir le site de Pierre Rabhi <http://www.pierrerabhi.org/blog/> vue le 25 novembre 2009

Les entreprises d'aujourd'hui déjà et de demain encore plus auront à tenir compte de ce type de management. Mais les futurs managers sont-ils réellement formés pour comprendre et agir en conséquence ? Je me suis souvent demandé si le manager contemporain ne devait pas prendre le temps de réfléchir à la manière dont les « peuples-racines » comme les Kogis du nord de la Colombie, si soucieux de valeurs écologiques, tissent le « vivre-ensemble » dans un champ symbolique où le donner-recevoir-rendre est un impératif éthique¹¹².

2.- L'entreprise dans l'économie planétaire

Réfléchir pour inventer et gérer autrement.

Redécouvrir le sens du travail dans un esprit émancipateur (philosophie et psychosociologie du travail). L'activité de travail est plus qu'un moyen de gagner sa vie. C'est une relation active au monde au sein d'un champ de relations sociales qui donne sens à la vie. Le besoin de reconnaissance au travail s'étaye sur ce noyau relationnel où chacun a une place déterminée qui doit être respectée par tous, du haut jusqu'en bas, en fonction d'un principe d'équité. Ce principe d'équité est remis en question très largement dans l'économie financière moderne. Le management actuel pense que le culte de la performance et de l'excellence peut le faire oublier. Il instaure la culture d'entreprise fondée sur la méritocratie. Mais chacun sait bien que le népotisme règne toujours dans les coulisses et que le manager tente de masquer le jeu évident de l'intérêt primordial et à courte vue des actionnaires dans la gestion de l'entreprise mondialisée. Chez Michelin, François Michelin le père formé à l'ancienne laisse les rênes du pouvoir au fils Édouard formé lui aux Etats-Unis selon un management de performance. À la clé des licenciements importants à Clermont-Ferrand et un désintérêt de plus en plus marqué pour les ouvriers et un management de stress centré sur les cadres. La culture paternaliste d'antan tourne au vinaigre et de nouvelles résistances s'instituent à partir d'un retour du refoulé : le secret imposé selon la tradition de l'entreprise.

¹¹² Éric Julien, Muriel Fifiels, (s.dir), 2007, *Les Indiens Kogis. La mémoire des possibles*, Actes Sud, 267 pages et René Barbier, Que peut-on apprendre des peuples-racines : les Indiens kogis de Colombie, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=707, page wem vue le 15 décembre 2009

Regards approfondis et lucides sur les économies parallèles ou « autres » et leurs modes de gestion

C'est du côté des entreprises plus petites sans doute et moins mondialisées qu'il faut réfléchir, pour tenter de dégager des axes de gestion humaine plus acceptables. Comme on disait naguère, « small is beautiful » (E.F.Schumacher, 1973, 1979),¹¹³ en réfléchissant à une économie bouddhiste.

Les entreprises gérées avec un principe d'équité nous semblent importantes à examiner en ce sens. En particulier les entreprises caritatives (Les Compagnons d'Emmaüs de l'Abbé Pierre, le mouvement ATD Quart-Monde de Josef Wresinski par exemple) comme celles qui travaillent ouvertement dans le domaine du social et de la solidarité Nord-Sud.

En Asie, des chefs d'entreprises maintiennent coûte que coûte un principe d'équité lié au grand principe du *ren* (vertu d'humanité) et ne périssent pas pour autant.

En Afrique, et dans les économies traditionnelles centrées sur l'échange symbolique.

En France - les économies alternatives et solidaires (cf MBA en altermanagement à HEC)¹¹⁴

3.- La personne et les groupes dans l'entreprise

Trois types de managers sont à considérer : de direction, intermédiaire, de contact.

Les managers de direction dessinent la vision stratégique à long terme de l'entreprise.

Les managers intermédiaires en assurent l'organisation et la réalisation.

Les managers de contact sont directement responsables de l'effectuation ponctuelle de cette réalisation avec les équipes de production.

Ces trois types de managers doivent être en synergie et respecter les principes suivants :

- Personne et bien commun : l'activité de management émancipant implique le respect du bien commun au niveau local, comme au niveau général. Elle repose sur une réflexion sur l'éthique personnelle et une prise de position philosophique sur ce que veut dire «devenir un être humain».

- Personne et altérité : le manager est directement concerné par l'intersubjectivité. Il entre en relation avec autrui qui est toujours «un autre». Plus que jamais il doit savoir entrer en

¹¹³ E.F. Schumacher, 1979, *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Points Seuil, 316 pages

¹¹⁴ Voir le site web d'HEC <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1>

médiation tout en conservant une possibilité de défi, notamment lorsque les enjeux sont de l'ordre de l'urgence écologique des effets de l'entreprise sur son milieu, mais sans oublier que l'écologie est également «sociale».

- **Personne et connaissance de soi** : le manager émancipant doit se donner un capital de savoirs concernant les Sciences humaines cliniques et l'imaginaire s'il veut comprendre la complexité de son action dans un milieu de travail. Il ne lui suffit plus d'être au courant des nouvelles théories de gestion économique et comptables. Il sait que son action est également politique au sens étymologique de «gouvernement de la cité». Sa réflexion débouche sur la nécessité de revenir vers lui-même, vers son intériorité afin de connaître, par expérience profonde, ce que veut dire appartenir et agir dans le monde naturel et humain. Cela implique une initiation à la méditation laïque active et à l'écouter/voir.

4.- Former des formateurs simultanément

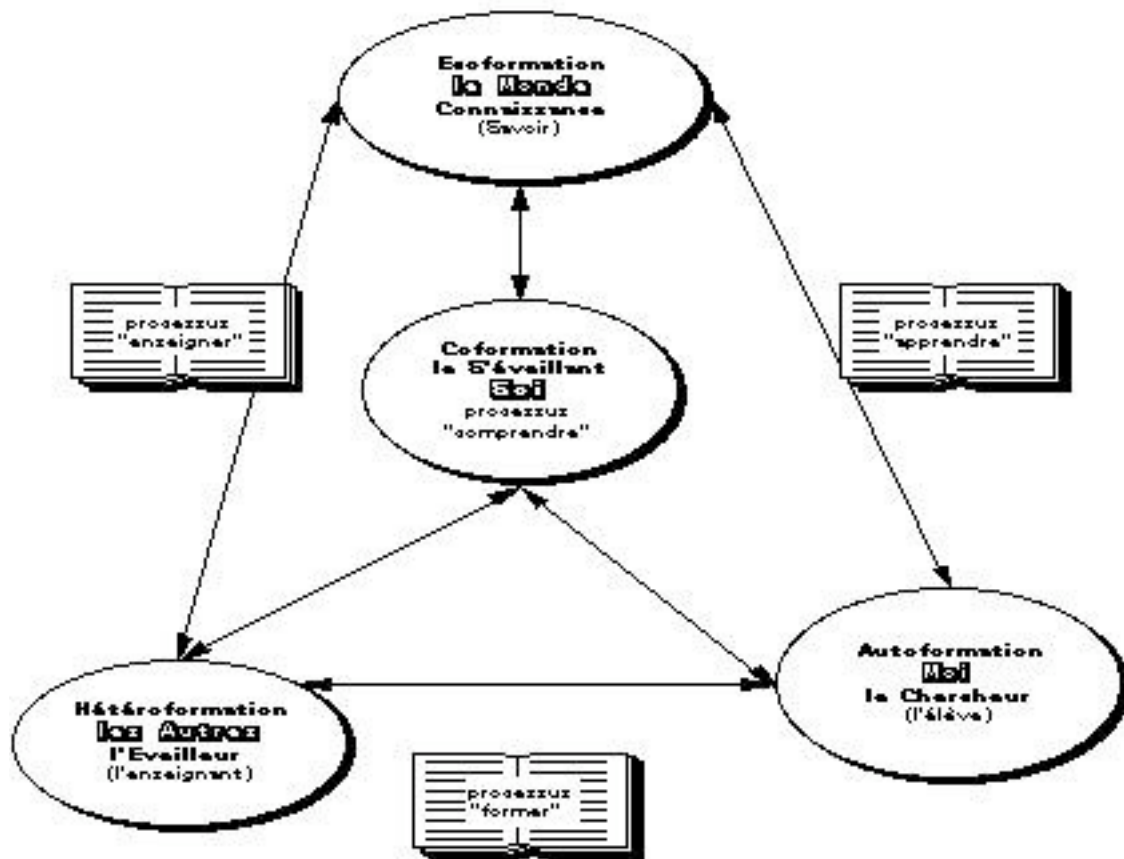
- Les points clés d'ouverture dans la triangulation pédagogique : une autre conception institutionnelle de la relation pédagogique pour une autre formation au management émancipant

À partir de la tripolarité de Houssaye mais surtout de la conception de Castoriadis concernant le « projet d'autonomie ».

Savoir, formés, formateur correspondant à Le Monde, Moi et les Autres.

La théorie du triangle pédagogique dans une perspective d'éducation transpersonnelle

René Barbier (université Paris 8)



Pour Castoriadis, le projet d'autonomie vise à pouvoir élucider collectivement les règles démocratiques qui nous régissent et ceci en permanence. On doit pouvoir discuter, en tant que sujets agissants, du cadre réglementaire et législatif qui détermine notre comportement de citoyen.

Si nous reprenons cette idée par rapport à la tripolarité Savoir, Formés, Formateur, en pensant en termes de « projet d'autonomie éducative » on peut proposer aux formateurs de réfléchir sur :

1) le rapport au Savoir

Quel savoir est enseigné, pourquoi et qui le décide en fin de compte ? Peut-on proposer un autre type de savoir et lequel ?

Quels sont les savoirs officiels ou non qui sont évacués ou dissimulés, marginalisés ?

Quelle est la place et la fonction des savoirs « humains » par rapport aux savoirs techniques : Peut-on préciser les savoir-faire, savoir se situer, savoir exister, savoir être ?

Quelles sont les méthodes d'enseignement de ces savoirs et leurs effets ? Peut-on évaluer ce que traditionnellement ? Dès les recherches en psychologie sociale de Lippitt et White (1960, 1965) on a distingué entre méthodes directives, méthodes laissez-aller, laissez-faire et méthodes « démocratiques » ?

2) le rapport aux formés

Quelle est réellement l'autonomie des formés dans les écoles de management ?

- par rapport au savoir imaginaire qu'ils ont sur leurs études et le vie en entreprise ?

- par rapport aux « savoirs possibles » sur une autre économie, un autre type de « vivre-ensemble » ?

- par rapport à l'esprit critique réellement exprimé sur les savoirs inculqués et sur les méthodes d'inculcation ?

Quelle place est laissée aux formés pour réfléchir et construire ensemble d'autres possibilités de cursus, notamment en améliorant les cursus existants ?

Quelles initiatives concrètes des formés peuvent-elles permettre d'avoir un impact non factice sur l'institution ?

3) le rapport aux formateurs

Quel est l'écart entre l'autonomie et la reproduction ?

- s'agit-il d'enseigner, en gros, comme on l'a toujours appris ? Les mêmes contenus ? Les mêmes méthodes ?

- si on introduit des changements de quoi s'agit-il ?, qui peut le décider, jusqu'où peut-on aller et pour quelle raison ?

4) le rapport au cadre institutionnel

On ne saurait penser ce que je nomme le « projet d'autonomie éducative » sans tenir compte de l'institution englobante de la classe (prof-élèves-savoir). Le jeu de la direction, sa véritable « intention éducative », sa stratégie dans le jeu concurrentiel entre écoles, l'impact du D.I.D (Discours Interprétatif Dominant) de Alain Touraine dans les études et les comportements, vont exercer une influence décisive sur la réception du « projet d'autonomie éducative » des formés et des formateurs.

Si l'école est avant tout un « système ouvert », elle laisse entrer des éléments de changements venant bousculer sa structure habituelle. Elle évolue par « transformations silencieuses » ou elle se restructure profondément et rapidement, avec les dangers d'une restauration toujours possible. Le changement (novation, innovation) doit être clairement défini par les autorités comme volonté (intention) de trouver autre chose autrement. Il me semble que les 6 points de l'engagement éducatif peuvent être un cadre dynamique à cet égard.

Cela conduit à :

- Une autre conception des Ecoles, des universités et de leurs cursus

- sortir du seul Prométhéisme et de l'éloge du vainqueur, du « winner ».
- reconnaître l'Épiméthéisme, la « résistance créatrice »¹¹⁵, la « fragilité (Miguel Benasayag) et « le moment fraternité » (Régis Debray) mais dans une conception renouvelée des savoirs et des méthodes
- le bouleversement des structures : par un autre rapport au temps, à l'inconscient, au corps, à la sexualité, au travail, à la naissance, à la mort.
- l'équilibre des cursus : la part égale des sciences humaines et de la philosophie interculturelle dans les programmes par rapport aux matières classiques du management

¹¹⁵ *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2009, *La résistance créatrice*, Toulouse, Ed Erès, 250 pages

- la reconnaissance de la nécessité de l'implication de tous dans la réalisation du « vivre-ensemble » : l'idée d'une « communauté éducative » dans la transmission et de la « confrérie » (M.Pagès) dans le domaine du savoir (et non des Ecoles ou des Clans)

- Une longue patience mais une persévérance et une obstination de chaque instant

- la difficile réforme des habitus

- l'importance des « minorités actives » (Serge Moscovici)

- **Une autre modalité d'action dans la politique du personnel**

- Prendre appui sur ce qui existe pour un autre recrutement

- * les formateurs « autres » (innovateurs, créateurs, sans diplômes mais avec une expérience diversifiée dans d'autres champs)

- * les savants praticiens critiques

- * les grands témoins réalisateurs (leaders charismatiques, chefs d'entreprise philosophes)

- Instituer une formation continue au management émancipant

- recyclage des managers en poste

- recyclage sensibilisateur du personnel de direction des écoles de management

5) Sortir d'imaginaire et commencer à agir

Les propositions précédentes peuvent paraître complètement utopiques. Pourtant depuis 25 ans, à l'université de Paris 8, dans le cadre d'un diplôme de formateurs d'adultes, nous avons entrepris la réalisation d'un tel projet pédagogique.

Certes, nous n'avons pas révolutionné l'institution universitaire, mais les quelques 500 personnes qui sont sorties de ce cursus s'en souviennent encore.

- Le DUFA existentiel de l'université Paris 8¹¹⁶

¹¹⁶ Voir le descriptif universitaire

<http://www.fp.univ-paris8.fr/Diplome-Universitaire-de-Formation?fduree=6&fclass=8&fopen=8>

Le Diplôme Universitaire de Formateurs d'adultes (DUFA) de l'université Paris 8 existe depuis les années quatre-vingt. Il forme chaque année une vingtaine de personnes.

J'en assure la direction et l'animation depuis cette époque.. L'équipe pédagogique est fermement constituée depuis longtemps, avec de légères variations au cours du temps.

Le cursus reflète l'essentiel des intérêts de connaissance expliqués plus haut, mais adapté à la formation d'animateurs de formation pour adultes en entreprises, en association, ou dans l'administration. Il correspond à une année universitaire à l'issue de laquelle le stagiaire soutient un mémoire d'une centaine de pages devant un jury universitaire.

Le projet pédagogique est explicitement « existentiel »¹¹⁷. C'est dire que les futurs stagiaires ne reçoivent pas simplement un descriptif programmatique mais un véritable projet à dimension philosophique fouillé et centré sur l'hétérogénéité des cursus antérieurs, des publics, des contenus de connaissance, des méthodes de travail, des styles d'animation, des âges, des origines sociales et ethniques, des sexes. La part d'improvisation, la philosophie de l'incertitude, de la non-maîtrise est essentielle dans ce cursus. Le stagiaire apprend à apprendre et à devenir « auteur » de sa propre formation. La diversité des enseignants-formateurs de ce diplôme (à la fois universitaires de grande renommée, professionnels aussi bien « techniques » que dans le domaine des arts et du corps) ouvre l'esprit des formés à d'autres prises de conscience. La dimension interculturelle fait l'objet d'une grande attention (Afrique, Asie en particulier). La place du corporel et de la création également et de l'affectivité (psychodrame, corps et formation, créativité). Les séances régulières d'« écoute transversale du groupe » que nous coanimons avec une spécialiste psychosociologue du CNAM très régulièrement est particulièrement importante pour aborder tous les aspects de cette formation, du plus institutionnel au plus intersubjectif et intrapersonnel.

De fait cette formation est à la fois « professionnelle » parce que diplômante, existentielle parce que mettant en jeu des conflits individuels et de groupe fondés sur

¹¹⁷ Voir le projet existentiel : <http://www.barbier-rd.nom.fr/DUFAParis8Projet.html>

de l'affectif, et philosophique car elle porte sur le sens de la vie au travail et hors travail. Les références sont multiples sans oublier celles qui viennent des cultures « autres », des Amérindiens comme des penseurs asiatiques, des psychosociologues cliniciens comme des économistes, des tenants de la psychanalyse comme de ceux qui se réfèrent avant tout aux théories rogéennes du développement de la personne. Bien des stagiaires ayant suivi ce cursus m'écrivent par la suite, souvent longtemps après et j'apprends ainsi à quel point ils ont pu faire bifurquer leur vie après le passage par cette formation..

Alors, oui, former au management émancipant peut se faire tout de suite, sans attendre, avec les moyens du bord. Mais avec la volonté de bien faire et en se donnant le temps de la maturité de formation et non en acceptant de jouer le jeu du zapping superficiel si cher à notre époque de « moi tout de suite », « moi d'abord » et « moi grégaire » dont nous parle Dany-Robert Dufour dans son analyse des catégories juvéniles du « Divin Marché. » (Dufour, 2007).

CONCLUSION GÉNÉRALE

LES QUATRE PRINCIPES DU MANAGEMENT ÉMANCIPANT

Le management émancipant repose , en fin de compte, sur quatre principes qui interagissent en boucle rétroactive.

- le principe écologique, fondamental, ou l'ordre du vivant
- le principe politique ou de la limitation nécessaire à la croissance
- le principe économique et social ou de la création de richesses pour le bien commun
- le principe éthique ou de l'expérience personnelle de transformation intérieure

1. La principe écologique

Il implique une intelligence de la survie de l'humanité par la reconnaissance des processus systémiques qui lient le vivant dans son intégralité aux ressources naturelles nécessairement limitées.

Ce principe est essentiel et fondateur. Les autres en sont la conséquence.

Il faudrait ici revenir sur les innombrables études dont nous pouvons nous prévaloir aujourd'hui pour fonder ce principe, non encore vraiment reconnu par l'échec relatif du dernier congrès de Copenhague sur les effets du réchauffement climatique (2009).

Nous retiendrons pour nous éclairer deux ouvrages à quelques années d'intervalle. Celui de l'équipe réunie autour de Nicolas Hulot et qui a fait paraître en 2002 «Combien de catastrophes avant d'agir ,» qui montre d'une façon précise et plutôt prudente à l'égard de nos habitus de vie, les différents facteurs qui entrent en ligne de compte pour éviter la catastrophe écologique (sur les plans des pollutions des éléments naturels, des transports, de l'agriculture, des loisirs, du droit, de l'éducation, d'une écologie industrielle, de la recherche).

Le second ouvrage est celui de Hervé Kempf, *Comment les riches détruisent la planète*, (2007) plus incisif, qui réunit toutes les preuves d'une inconscience des puissants assemblés en clans oligarchiques pour s'en tenir à un seul slogan : «après moi le déluge !». L'ouvrage est riche de références scientifiques qui font réfléchir et qui nous obligent à reconsidérer la manière dont les richesses naturelles et produites par l'homme sont réparties inégalement sur notre planète.

Le «vivre ensemble» suppose une profonde réforme, pour ne pas dire plus, de notre philosophie politique et morale. Il s'agit de passer de l'idée d'une croissance matérielle illimitée à celle d'une croissance spirituelle accompagnée d'une décroissance relative et modulée suivant les régions du monde. Pour H.Kempf il est évident que l'idée du «développement durable» doit être remise en question en fonction de l'urgence écologique d'aujourd'hui. Je me contenterai de dire qu'il faut, avant tout, discuter le concept même de «développement» dans une perspective d'une approche complexe de la réalité. Cette nouvelle approche du développement nous conduit à y inclure désormais une réflexion sur le bonheur ou sur ce que les asiatiques nomment la «régulation». Indispensable de tous les éléments en interactions dans une perspective de développement du potentiel humain planétaire.

2. Le principe politique

Il découle du principe écologique. Il faut renverser la succession des «ordres» dominants dans notre société libérale. Celui, jusqu'ici tout puissant d'économique, possède sa logique propre sans véritable considération de l'humain, comme le remarque André Comte-Sponville dans son livre «le capitalisme est-il moral ?»(2004). Il convient de renverser l'ordre des choses et de coiffer l'économique par le politique, c'est à dire par la loi et l'autorité du juge. Dans une conception philosophique de l'autorité, il s'agit de donner la prédominance à l'autorité du juge fondée sur l'équité au détriment de celle de l'économique fondée sur la violence et la force (Kojève, 2004).

Le principe politique consiste à dire que le manager émancipant doit agir selon les règles de droit, la «force normative» dont parlent les 57 juristes autour de Cathérine Thibierge de l'université d'Orléans (2009), qui respectent et soutiennent le principe écologique. Ce droit à l'environnement, déjà commencé depuis quelques décennies, demande encore à être largement élaboré et surtout à être appliqué. Le manager émancipant, par sa riche expérience du travail, aura à réfléchir d'une façon créatrice dans cette perspective, pour contribuer à l'institutionnalisation juridique de sauvegarde écologique.

Cette sauvegarde concerne l'environnement humain et social. Il ne s'agit pas simplement de sauver la faune et la flore, mais aussi les êtres humains au travail.

Depuis les années 1990 tout le monde reconnaît une détérioration évidente des conditions et de «la «souffrance au travail» (Dejours, 1995, 1998, 2000, 2009 (avec Florence Buègue)) conduisant aujourd'hui aux suicides sur le lieu de travail que l'on sait. Le style management à l'américaine est en cause, fondé sur l'opportunité du stress et du dépassement de soi-même au profit de l'entreprise et de ses actionnaires privilégiés.

Nul doute que le principe politique au fondement du droit positif demande que soit réellement institué ce que Cornelius Castoriadis nomme «le principe d'autonomie» par une reconnaissance à la fois du droit du sujet en interaction avec le droit du collectif au sein d'assemblées vraiment démocratiques. Le jeu parlementaire actuel et les règles d'élection à la députation ne vont pas toujours dans ce sens.

3. Le principe économique et social

Sous ce principe subordonné aux deux autres examinés précédemment, nous nommons les exigences de produire des biens et des services, tant matériels qu'immatériels, répondant aux besoins des membres d'une société.

La question aujourd'hui est de savoir de quels besoins s'agit-il ?

La célèbre pyramide des besoins de Maslow proposait une hiérarchisation allant de besoins élémentaires vers des besoins plus évolués.

Si les entreprises et les administrations produisent et organisent la répartition des biens et services dans une société donnée, aujourd'hui, compte tenu du principe écologique, la définition des biens et services à retenir en priorité, est à réexaminer.

Cela ne peut se faire que dans un processus démocratique où la libre opinion opère sans être immédiatement codée et conditionnée par la puissance des grands médias sous l'égide des oligarchies financières.

Le dilemme réside dans le fait que le développement durable de production de biens et de services, animé par l'idée de croissance, est à revoir. Une ouverture à la décroissance relative des pays du nord et à la croissance acceptable des pays du sud paraît nécessaire. On comprend que cette ouverture ne saurait s'effectuer en se fondant uniquement sur la bonne volonté des oligarchies dépendant du monde des «hyper-riches» dont parle Hervé Kempf. Il faudra l'imposer d'une manière ou d'une autre si possible par des débats informés rigoureusement et animés

démocratiquement. L'émergence d'un pouvoir fort de la société civile, par le biais des consommateurs et de citoyens éclairés, peut être un facteur de réussite. À la toute puissance de la publicité créant de toute pièce des besoins artificiels on devra opposer une publicité écologique et politique élaborée pour l'éducation de l'enfant à la personne du troisième âge.

Il nous faut aller vers la création d'entreprises et de réseaux d'entreprises qui respectent les deux principes précédents tout en rendant possible l'émergence de bénéfices répartis équitablement entre tous les membres déployant en leur sein une force de travail. Sur ce plan, une économie écologique peut devenir une opportunité non négligeable. On imagine que cette nouvelle économie engendrera des secousses dans les habitudes de ce que d'aucuns appellent la «réussite» sociale (posséder une montre Rollex à quarante ans comme le veut un publicitaire célèbre) et dans la manipulation des travailleurs et des consommateurs comme le proclament certains PDG sans vergogne soulignée par le philosophe Dany-Robert Dufour dans son livre sur «le divin marché» (2007) .

4. Le principe éthique

Au final nous aboutissons au principe éthique qui implique une véritable conversion de l'être humain à une autre philosophie de la vie en liaison avec l'ensemble des trois principes précédents.

La révolution éthique sera celle du XXI^e siècle beaucoup plus que celle du «religieux» que Malraux semble avoir proposée. Il ne s'agit plus de s'inféoder aux diktats d'une quelconque religion avec son organisation et son pré-carré concernant le divin. Nous allons beaucoup plus vers une lucidité accrue à l'égard de tous les conditionnements et les manipulations de l'imaginaire. Mais sur le plan subjectif, cette lucidité résultera de mieux en mieux d'une expérience personnelle intrapsychique, tenant compte de l'intelligence des situations rencontrées et débouchant sur un autre regard concernant le réel.

Je nomme cette révolution personnelle le processus de «conscience noétique» qui conduit de la reconnaissance de **l'intention**, (avec à la fois son ouverture vers le monde et sa fermeture de captation) vers la connaissance du réel par **l'attention** à tout ce qui advient et à tout ce que l'on peut percevoir dans une «présence» vigilante et

méditative. Cette conscience noétique, comme conscience d' «inter-être» (Thich Nhat Hanh, 1996), fait émerger la personne dans un bain de sens où la notion de personne séparée et tout puissante se dilue comme une poupée de sel dans la mer. Elle va de pair avec le surgissement d' un sentiment de compassion sans limite pour le vivant et pour sa survie. Sous l'homme «compassionnel» dénoncé par Myriam Revault d'Allonnes (2008), elle découvre la grandeur de l'homme compatissant. Elle est le véritable moteur d'une lucidité d'intelligence expérientielle de la pertinence du principe écologique et des autres principes en découlant.

Nous pouvons constater que de plus en plus de réseaux de citoyens «éveillés» à cette nécessité de conversion se développent de par le monde. Certes ces réseaux sont encore minoritaires et n'ont pas toujours de pignons sur rue. Ils demeurent plus ou moins clandestins et anonymes, non spectaculaires, mais dotés d'une animation vigoureuse par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La montée en nombre et en qualité des mouvements écologistes dans les pays développés en est un exemple évident. Les membres de ces réseaux ne sont plus si facilement influencables par l'impérialisme d'une consommation ostentatoire que T. Veblen souligne comme une caractéristique essentielle de «la classe de loisirs». Si leur influence se propage, comme le fait de certaines minorités actives, gageons que le monde changera parce que la société du spectacle imposée par les oligarchies financières et libérales se brisera comme paille au soleil.

BIBLIOGRAPHIE
(Ouvrages cités ou consultés)

ACTES DE 2^{IE}ME COLLOQUE INTERNATIONAL (1992), « *Stress, Santé et Management* », LOGOS,

ANTELME R., (1978) *L'espèce humaine*, Paris, Gallimard, 321 p. et, également le texte sur « Pauvre Proletaire Déporté » daté de 1948 que Michel Onlay utilise pour étayer son argumentation dans la même veine in *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset, 1997, pp.43 ss.

ARDOINO J, (1977) *Education et politique, propos actuels sur l'éducation II*, Paris, Gauthier-Villars,

ARDOINO J, BARBIER R? (s/dir), (1993), L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, n° 25-26, mai, notamment l'article de J. ARDOINO, l'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives, 15-34.

ARDOINO J, GIUST-DESPRAIRIES F, BARBIER R, (1993), entretien avec Cornélius CASTORIADIS, L'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, n° 25-26, mai, 190 p., 43-63, repris dans la tome VI des « *Carrefours du Labyrinthe* » de C.CASTORIADIS (Seuil)

ARDOINO J., (1990), *Autorisation* in *Encyclopédie* PUF, Paris, <http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation.pdf> et voir également du même auteur *autorisation* http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation_2.pdf

ARDOINO J. et BERGER G.,(1989), *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes. Le cas des universités*, Paris, Matrice/ Andsha, 234 p.

ARDOINO J., (1977), *Education et politique*, Paris, Gauthier-Villars

ARDOINO J., De PERETTI A., (1998), *Penser l'hétérogène*, l'Harmattan

ASCENCIO C, (2007) *Manager en Chine : les managers français vus par leurs collaborateurs chinois*, Paris, L'Harmattan, 143 pages.

AUBERT N, DE GAULEJAC V, 2007), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le seuil, (1991), (2^e éd.) 342 p. Voir la très bonne étude d'Alexandre Roussel sur cet ouvrage, dans le cadre des travaux de la chaire DSO du CNAM <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/aubert.html>

AUBERT N. (éd) (2004) *L'Individu hypermoderne*, Sociologie clinique, Éditions Erès, Ramonville Saint-Agne,, 319 p.

AXELOS K., (1984), *systematique ouverte*, Éditions de Minuit, coll. Arguments, 124 p.

BADIOU A., (1998), *Court traité d'ontologie transitoire*, Seuil, 199 p.

BARABEL M. et MEIER O. (2006) *Manageor*, Paris, Dunod, 883 pages,

BARBIER R. (S.dir.), (2003), Regards autres sur l'éducation en Chine, *Pratiques de formation-Analyses*, université Paris 8, Formations Permanentes, n°45-46, 169 pages

BARBIER R, (2004), Flash existentiel et reliance, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=148 (page vue le 31 août 2009)

BARBIER R. (s.dir.), (1993), Le devenir du sujet en formation : l'influence des cultures « autres » qu'occidentales, Paris, *Pratiques de formation/Analyses*, université Paris 8, Formation permanente, <http://www-ufr8.univ-paris8.fr/pfa/21-22sommaire.htm> 2003,

BARBIER R. (s/dir), (1984-1985), Imaginaire et éducation, T.1. enjeux, T.2. Pratiques et analyses cliniques de l'imaginaire : le journal dans la recherche et la formation, *Pratiques de Formation/Analyses*, université Paris 8, Fomation Permanente, n°8 et 9, décembre 1984-avril1985

BARBIER R., (1977), *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 228 pages,

BARBIER R., (1993), L'écoute sensible en Approche Transversale, *Pratiques de Formation/Analyses*, l'approche multiréférentielle en formation et en sciences de l'éducation, université Paris 8, Formation Permanente, n° 25-26, mai, 153-180 , repris dans *l'Approche Transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 1997, 357 p.

BARBIER R., (1996), *La recherche-action*, paris, Anthropos, 112 p.

BARBIER R., (1997,) *l'approche transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p. Voir aussi « la liberté en question en éducation comme ailleurs », http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=33 page vue le 19-10-2009

BARBIER R., (1997), *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p

BARBIER R., (1997), *L'approche transversale. L'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p.

BARBIER R., (2000,) *Sagesse chinoise et éducation*, communication au Colloque du R.Y.E. (Recherche sur le Yoga dans l'éducation), Sagesses anciennes et innovations en pédagogie, UNESCO, en ligne sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/SagChinUNESCO.html>

BARBIER R., (2006) Conférence aux Rencontres mondiales Kolisko – *Congrès inter et transdisciplinaires, médecine, pédagogie, éducation sociale* – « L'intuition dans la relation éducative », 21-25 août – UNESCO, repris dans une recherche-action existentielle de plusieurs années dans les Écoles Steiner-Waldorf « Art et spiritualité dans la pédagogie Steiner-Waldorf. Une recherche-action », 2008, Les éditions de la Fédération des Écoles Steiner-Waldorf en France, 329 p.

BARBIER R., (2007), le moment de retournement en éducation, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=843, page vue le 18-09-2009

BARBIER R., (2008), La transparence, l'épaisseur et l'être du milieu, *Le Journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=893 page vue le 18-09-2009

BARBIER R., (2009) « le journal des chercheurs », *Imaginaire social et mondialisation*, http://barbierrd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1190, 12 avril

BARBIER R., (2009) « Penser « autrement » la recherche en éducation et l'innovation pédagogique dans les institutions », in RECHERCHES ET RÉFORMES EN ÉDUCATION : paradoxes, dialectiques, compromis ?, Association Francophone Internationale de Recherche en Sciences de l'éducation, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1083, en ligne sur le site du CIRPP. <http://195.68.195.207/webCIRPP/colloques.jsp?currentNodeId=42>

BARBIER R., (2009) achèvement, inachèvement, accomplissement, communication au colloque LAPASSADE, université Paris 8, à écouter sur le Web <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.RB.aif>

BARBIER R., (2009) Que peut-on apprendre des peuples-racines : les Indiens kogis de Colombie, in *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=707, page web vue le 15 décembre 2009

BARBIER R., (2009), *bibliographie générale sur la pensée chinoise*, sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/bibliometischine.html> (29-08-2009)

BARBIER R., (2009), rapport pour le CIRPP : *imaginaire et création institutionnelle. L' « identité espérée » dans une organisation de recherche en sciences de l'homme et de la société, le cas du CIRPP* (janvier)

BARBIER R., PINEAU G., (2001), *Les eaux écoformatrices*, Paris, L'Harmattan

BARBIER,R., (2005), Apprendre au fond de soi, *Le journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=452 page vue le 19-10-2009

BATAILLE G., (1967), *La part maudite*, les éditions de Minuit, 231 p.

BLOCH E., (1976, 1982, 1991), *Le principe espérance*, 3 vol., Paris, Gallimard

BOLLE DE BAL M., (1996), *Voyages au cœur des sciences humaines, De la Reliance*, Paris, L'Harmattan, T1 « Reliance et théories », 332 p., T2 « Reliance et pratiques, » 340 p. Voir BARBIER René dans le tome 1, « Du côté des sciences de l'éducation : La reliance, concept-clé du métissage culturel Orient-Occident », pp 255-267 et M.BOLLE DE BAL, « La reliance ou la médiatisation du lien social : la dimension sociologique d'un concept charnière », in *Voyages au coeur des sciences humaines*, T.1, op cité, 65-79

BRON A., DE GAULEJAC,V. (1995), *La gourmandise du tapir*, Desclee de Brouwer, Hommes et Perspectives.

BYRNE John A., BRANDT Richard et PORT Otis (1993), « *Les Etats-Unis entrent dans l'ère de l'entreprise virtuelle* » in *Busines Week*, New-York; en français dans *Courrier international*, n°120, 18 Février.

CAPRA F., (), (1988), *La sagesse des sages*, Édition du Rocher, 330 p.

CASTORIADIS C., (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil

- CASTORIADIS C., (1999), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, coll. Poche, (1975), 1999, 540 pages
- CHAILLOU M., (2007), *L'écoute intérieure, neuf entretiens avec Jean Védrières*, Paris, Fayard, 418 p.
- CHAIRASMISAK K., (2005), *Enseignements d'un dirigeant asiatique : Sagesse et efficacité*, Paris, Éditions d'organisation, 175 pages
- CHANLAT JF (s/dir.) (2007), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Laval, Québec, PUL,
- CHAR R., (1967), *Fureur et mystère*, Flammarion, 264 p.
- CHENG A., (2002), *Histoire de la pensée chinoise*, Points Essais, 720 p.
- CHENG F., (2006), *Cinq méditations sur la beauté*, Paris, Albin Michel.
- CHEVRIER S., 1996, *Le management des projets interculturels ; entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*, Séance des Amis de l'École de Paris, 5 janvier, <http://www.ecole.org>, École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
- CHIAPELLO E., BOLTANSKI L., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- CHIENG A., (2007), *La Pratique de la Chine*, Paris, LGF, préface de François Jullien, 2007, 316 pages.
- COMTE-SPONVILLE A., (2004), *Le Capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel - Collection : Essais
- COMTE-SPONVILLE A., (2006), *L'esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Paris, Albin Michel, 2006, 221 pages
- CONNEXIONS, (2009), *Management et contrôle social*, n°91, Toulouse, Erès, 237 pages
- CROZIER M., (1995,) *La société bloquée*, Paris, Seuil, 222 pages (3^e éd)
- DARAKI M., (1989), *Une religiosité sans dieu. Essai sur les Stoïciens d'Athènes et Saint Augustin*, Paris, La Découverte, 222 pages
- DAVID G., (2000), *Cornelius Castoriadis. Le projet d'autonomie*, Paris, Éditions Michalon
- DEBRAY R., (2009), *Le moment fraternité*, Paris, Gallimard, 367 p.
- DEJOURS C. (1995). *Le facteur humain*, Que sais-je ?, PUF, 127 p.

- DEJOURS C. et BEGUE F., (2009), *Suicide et travail, que faire ?* », Paris, PUF, 128 pages
- DEJOURS C., (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 233 p. ;
- DEJOURS C., (2000), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, nouvelle édition augmentée*, Bayard, 270 p. ;
- DEJOURS C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation du travail*, INRA éditions, 82 p. ;
- DEJOURS C., (2005/1), Nouvelles formes de servitude et suicide, revue *Travailler*, n°13, 21 pages.
- DEJOURS, C., (2007). « Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue », *Santé et Travail*, n°60, 26-28.
- DELEUZE G., GUATTARI F., (1972), *Capitalisme et Schizophrénie. L'anti-Oedipe*, Éditions de Minuit, 494 p.
- DELEUZE G., GUATTARI F., (1991), *Qu'est-ce que la philosophie*, Paris, Les Editions de Minuit,
- DEROUET JL, NORMAND R., (2007), *L'Europe de l'éducation : entre management et politique*, École supérieure de l'éducation nationale, ed. INRP,
- DOSTALER G. et MARIS B., (2009), *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel, 168 p.
- DU ROY Ivan, (2009), *Orange stressé : le management par le stress à France-Télécom, paris*, Éditions La Découverte, 252 pages
- DUFOUR D-R, (2007), *La divin marché : la révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 340 pages
- DUFOUR D-R., (2005), *On achève bien les hommes - De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 351 pages
- DUFRENNE M., (1967) *Esthétique et philosophie*, Paris, Klincksieck, 212 p. , cit. p. 69
- DURAND G., 1993 (1969), *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 11e éd, 535 p.
- EHRENBERG A., (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob)
- ENRIQUEZ E., (1997), *Les Figures du maître*, Arcantères
- ENRIQUEZ E., (2003, (1983)), *De la horde à l'État : Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, 691 p.
- ENRIQUEZ E., (2003, (1992)), *L'Organisation en analyse*, PUF, 334 p.
- ESPRIT CRITIQUE*, vol 04, n°10, octobre 2002, La sociologie à l'épreuve de la

mondialisation: vers un renouveau épistémologique et méthodologique, sous la direction de

FAURE S., (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Éditions d'organisation, 416 pages.

FAURE S., (2007), *Sagesse chinoise, mettez du chat dans votre management : savoir bouger, sauter, atterrir et se relever*, Paris, Éditions d'organisation, 211 pages.

FAÏ E. (EM-Lyon), (2001-08), Vers un management délibératif. Pour un management ouvert à la parole de l'homme dans la société de l'information, *Cahiers de recherche*, EM-Lyon, n°2001-08, en ligne <http://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2001-08.pdf> page vue le 24 août 2009

FERNANDEZ B., (2002), *Identité nomade*, Paris, Anthropos, Economica, 280 pages. Voir son résumé de thèse <http://www.barbier-rd.nom.fr/ResumThBF99.html>

FERRY L., (2008), *Apprendre à vivre. Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations*, Paris, coll. « J'ai lu », 312 pages.

Fromm E., (2001), *La passion de détruire. Anatomie de la destructivité humaine*, Robert Laffont, 524 p.

GARDNER H., (1996), *Les Intelligences multiples : pour changer l'école ; la prise en compte des différentes formes intelligences*, Paris, Retz, 296 p.

GAULEJAC de V., (2009,(2005)) *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points, 353 p.

GAULEJAC de V., ROY S., (s/dir.) (1993), *Sociologies cliniques*, Desclée de Brouwer, 329 p.

GAUQUELIN M., (1974), *La cosmo-psychologie. Les astres et les tempéraments*, Paris, Retz.

GEMDEV, BEAUD M., DOLLFUS O., GRATALOUP C., HUGON P., KÉBABJIAN G., LÉVY J. (coord). (1999) ; *Mondialisation. Les mots et les choses*, Paris Karthala, 358 p.

GIANNINI H., (1992), *La « réflexion » quotidienne, vers une archéologie de l'expérience*, préface de Paul Ricœur, Paris, Alinéa, 179 pages

GIBBRAN K., (1996), *Le prophète*, LGF, 123 p.

GIUST-DESPRAIRIES F., (2003), *L'imaginaire collectif*, Paris, Ères, coll. Sociologie clinique, 247 pages

- GO N., (2004), *L'art de la joie. Essai sur la sagesse*, Paris, Buchet Chastel, coll. Les essais, 297 pages
- GO N., (2008), *Les printemps du silence*, Paris Buchet Chastel, coll. Les essais, 187 pages
- GO N., (2009), *Quel Manager pour le XXIème siècle dans un esprit humaniste, en tenant compte de la complexité et des enjeux mondiaux de l'écologie*, rapport pour le CIRPP, 52 pages
- GUILLEBAUD J-C.,(2008), *Le commencement d'un monde*, Paris, Seuil
- HABERMAS J., (1976, (1968)), *Connaissance et intérêt*, Paris, coll. Bibl. Philos., Gallimard, où le terme est employé et traduit par « intérêt émancipateur » ou « émancipatoire » et *Théorie de l'agir communicationnel*, coll. L'espace du politique, Fayard, Paris, 1987, 2 vol. (t. I : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, t. II : *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*)
- HADOT P., (2001), *La philosophie comme manière de vivre*, Albin Michel, 288 p.
- HAI JA BANG (calligraphies), présenté par Charles Julliet et traduit par Sunmi
- KIM, (2003), *Les Mille Monts de la lune : poèmes de Corée*, Albin Michel.
- HESS R. (2009), *Henri Lefebvre et la pensée du possible. Théorie des moments et construction de la personne*, Préface de Gabriele Weigand, Economica-Anthropos, 685 p.
- HOUSSAYE J., (2000,(1988)), *Le triangle pédagogique, théorie et pratique de l'éducation scolaire*, Lang, Peter Verlag, 322 p.
http://www.radiofrance.fr/play_aod.php?BR=6508&BD=27022009
- HUAULT I., (2008), Les approches critiques en management, in *Le Management. Fondements et Renouvellements*, Géraldine Schmidt (coord), Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 360 pages
- HULOT N. et le comité de veille écologique, (2002), *Combien de catastrophes avant d'agir*, Seuil, 190 p.
- JACQUINOT-DELAUNAY G., FICHER E., (2008), *l'Université et les TIC. Chronique d'une innovation annoncée*, Belgique, De Boeck université
- JANNE H., (1968), *Le système social. Essai de théorie générale*, Belgique, Editions de l'Institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles
- JULIEN É., FIFILS,M., (s.dir), (2007), *Les Indiens Kogis. La mémoire des possibles*, Actes Sud, 267 pages
- JULLIEN F., (1992), *La Propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil, Paris
- JULLIEN F., (1998), *Un sage est sans idée ou l'autre de la philosophie*, Seuil, Paris

JULLIEN F., (2009), *Les transformations silencieuses. Chantiers 1*, Paris, Grasset, 198 p.

JULLIEN F., (2005), *Nourrir sa vie. À l'écart du bonheur*, Paris, Seuil

JUNG, PAULI, LUPASCO face au problème psychophysique, (2008), in 8^e Colloque de Bruxelles, Conférence au colloque « Freud, Jung, Lacan: où en est la psychanalyse aujourd'hui; relectures et avancées », Château de la Hulpe, Bruxelles, 16-19 septembre, Éloge du savoir, France-Culture, Radio-France, 27 février (actes à paraître)

KAMENAROVIC I. P., (2001), *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale*, Paris, Cerf, La nuit surveillée, 147 p.

KAUFMANN J-C., (2007), *Ego. Pour une sociologie de l'individu*, Paris, Pluriel, Hachette littérature

KECHAD R., <http://www.espriteritique.fr/0410/index.html>

KEMPF H., (2007), *Comment les riches détruisent la planète*, Seuil, points-essais, 148 p.

KHAN M. (1986), « Être en jachère », dans *Passion, solitude et folie*, Paris, Gallimard.

KIM S-M, VERRIER C.,(s/dir.), (2008), *Le plaisir d'apprendre en ligne à l'université, Implication et pédagogie*, Bruxelles, De Boeck Université,

KOJEVE A., (2004), *La notion d'autorité*, Paris, Gallimard, bibliothèque des idées, 208 pages

KRICHEWSKY M., (2008), *Les compétences clé de l'Union Européenne, un outil de référence pour réformer nos systèmes éducatifs et de formation : réflexions critiques*. Questions vives, décembre, n°10, reproduit sur le site <http://m.krichewsky.free.fr>

KRISHNAMURTI, (1997) (USA1995), *Le livre de la Méditation et de la Vie*, Paris, Stock, poche, 397 p.

LAPASSADE G., (1974), 2006, *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Anthropos, coll. Anthropologie (5^e rééd de 1974), 272 pages. Voir l'article de Remi Hess <http://www.barbier-rd.nom.fr/GroupeOrgan.institution.pdf>

LATOURE B., (2006 (1991)), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte/poche

LE GOFF J-P, (2009) Management et imaginaire social, <http://www.tous-les-savoirs.com/index.php?op=conferenciers&f=77&a=audio>; page vue le 24 août 2009

LE MONDE DES RELIGIONS, (2008,) janvier-février, pp 5-11

LEGENDRE P., (2007), *Dominium Mundi - L'Empire du management*, France, 67mn, Gérald CAILLAT, Pierre-Olivier BARDET, sur un texte inédit de Pierre

LEGENDTRE, Une coproduction : ARTE .France, Idéale Audience

LEGROS R., (2006), *L'Idée d'humanité*, Paris, LGF , Grasset, biblio-essais, 316 p.

LIPPITT R. et WHITE R. K. (1947), « An analysis of group reaction to 3 types of experimentally created social climates » in G. Swanson, T. Newcomb, J. Hartley « Reading in social Psychology » Holtt, 1947. Cf en français Kurt LEWIN, *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, 1959, présenté par Claude Faucheux, PUF, 300 p., rubrique «dynamique des groupes» où l'on trouve la recherche de Lewin, Lippitt et White de 1939 sur les groupes d'enfants soumis à différents climats sociaux.

LOBROT M. (1979), *L'animation non directive des groupes*; Payot, 255 p.

LOURAU R., (1970), *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les éditions de minuit

LOURAU R., (1981), *L'état-inconscient*, Paris, Les éditions de minuit,

LUPASCO S., (1970), *Les trois matières*, 10/18

MACREZ J., (2003), *L'autorisation noétique. Vers une spiritualité contemporaine*, in

Le journal des chercheurs, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=70 page vue le 18-09-2009

MAFFESOLI M., (2004), *Le rythme de la vie. Variations sur les sensibilités postmodernes*, Paris, La Table Ronde, cf article en ligne http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=335, page vue le 17-02-2009

MAFFESOLI M., (2006), *Le réenchantement du monde*, Paris, La Table Ronde

MASLOW A., (1954) *Motivation and personality*, Harper, New York.

MEIRIEU P. et *Jacotot Joseph : Peut-on enseigner sans savoir* (2001), publication de l'Ecole Moderne française, l'Éducation en question, Sciences humaines.

MINISTERE DU TRAVAIL, (1994), *L'usage des nouvelles technologies continue de s'étendre*, , Premières synthèses, mai.

MINTZBERG H. et PAVILLET M-F (2005), *Des managers des vrais ! Pas des MBA, un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris, les éditions d'Organisations

MINTZBERG H., (1999), *Le Management. Voyage au Centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation.

MONOD J., (1973), *Le hasard et la nécessité*, Seuil, 244 p.

MORIN E , (2000), *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Seuil

MORIN E KERN A-B, (1996), *Terre-patrie*, Paris, Seuil, 220 pages

MORIN E.,/CIURANA É.-R., MOTTA R.D. (2003), *Éduquer pour l'ère planétaire : La pensée complexe comme Méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines*. Paris : Éd. Balland

MORIN E. (1999), *Introduction à une politique de l'homme*, nouvelle édition, Le Seuil Points,

MORIN E., (1997), Communication au Congrès International « Quelle Université

pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université » (Locarno, Suisse, 30 avril - 2 mai 1997) ; texte publié dans *Motivation*, N° 24, 1997 et reproduit dans le bulletin du CIRET sous le titre « Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'Université » <http://nicol.club.fr/ciret/bulletin/b12/b12c1.htm>
MORIN E., (2007), *Vers l'abîme ?*, Paris, L'Herne, 181 p.

MOSCOVICI S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, PUF

NICOLESCU B., (1996), *La transdisciplinarité. Manifeste*, Paris, éditions Le Rocher
OFFROY J-G, (1993), *Le choix du prénom*, coll. Interfaces, Marseille, Hommes et Perspectives, 339 p.

OGIEN A., QUERE L., s.dir, (2006), *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, coll. Etudes sociologiques 233 pages

ONFRAY M. (1997), *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset.

ORSENNIA E., (2008), *L'avenir de l'eau. Petit précis de mondialisation II*, Paris, Fayard

PAGÈS M, BONETTI M, DE GAULEJAC V., DESCENDRE D, (1979), *L'emprise de l'organisation*, PUF

PAGÈS M., (2006), *L'implication dans les sciences humaines, une clinique de la complexité*, Paris, L'Harmattan, 274 pages.

PANIKKAR R., (1995), *L'éloge du simple, le moine comme archétype universel*, Albin Michel, 238 p.

PANUNZI-ROGER N., (1993), *L'expérience toxicomaniaque*, Marseille, coll. Interfaces, Hommes et Perspectives, 184 p.

PELT J.-M. avec la collaboration de STEFFAN Franck, (2008), *Nature et spiritualité*, Paris, Fayard, 302 p.

PERROUX F., (1963), introduction à *Oeuvres*, Économie I (et établie par Max. RUBEL) de Karl MARX, Bibliothèque de la Pléiade

PHILOSOPHIE MAGAZINE, n°31, juillet-août 2009, thème : *l'âme et le corps*, pp 32-57

PHILOSOPHIE-MAGAZINE, 2009, Quitter l'Occident. Le tour du monde de pensées d'ailleurs, n°32. Le philosophe Roger-Pol DROIT a fait paraître sous sa direction deux volumes sur la question intitulés *Philosophies d'ailleurs*, chez Hermann, 2009

PRADES J., COSTA-PRADES B., (2006), *L'économie solidaire, prendre sa vie en main*, Paris, Les essentiels Milan

- RANCIERE J., (2004), *le maître ignorant , cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Poche, 234 p.
- REEVES H., (1981), *Patience dans l'azur. L'évolution cosmique*, Paris, Seuil,
- REEVES H., (1986), *Le temps de s'enivrer*, Paris, Seuil,
- REVARDEL J-L, (2003), *L'univers affectif, Haptonomie et pensée moderne*, Paris, PUF
- REVAULT D'ALLONNES M., (2008), *L'homme compassionnel*, Paris, Seuil, 102 p.
- REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE, 2009, *La résistance créatrice*, Toulouse, Éd Erès, 250 pages
- RICARD M., (2008), *L'art de la méditation*, Paris, NIL, 154 p.
- RICARD M., TRINH XUAN THUAN, (2002), *L'infini dans la paume d'une main, le moine et l'astrophysicien*, Paris, Pocket 399 pages
- RICOEUR P., GREICH J. (préface), (2009) (1950), *Philosophie de la volonté, T.1, Le volontaire et l'Involontaire*, Paris, Point-Seuil, 618 p. et T.2, *Finitude et culpabilité*, Paris, Point-essais, Seuil, 582 p.
- ROUSTANG, F. (2001), *La Fin de la plainte*, Paris, Odile Jacob-poches, 247 p.
- SCHUMACHER E.F., (1979), *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Points Seuil, 316 pages
- SERRES M., (1985), *Les cinq sens*, Paris, Grasset, 381 p.
- STAVOLONE G., (1989), *La liaison : Une vie sous le regard de Kalou Rimpotché*, éd. Claire Lumière, 158 p.
- TARDIEU G., (2009), thèse de Sciences de l'éducation, « *L'université populaire Quart Monde. La construction du savoir émancipatoire* », université Paris 8, Sciences de l'éducation
- TAYLOR F.W., (1911) (1957), *Shop Management*, Harper & Brothers, New York-Londres, 1903 ; *Principles of Scientific Management, ibid.*, (trad. franç. *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957)
- THIBIERGE C. et alii, (2009), *La force normative, naissance d'un concept*, LGDJ, 891 p.
- THICH NHAT HANH, (2008, (1996)), *Le miracle de la Pleine Conscience*, J'ai lu, 114 p.
- TOURAIN A., (2007), *Penser autrement*, Paris, Fayard
- UNIVERSITE Paris 8, (2008), Journée d'études sur éducation et écologie : quelles limites pour la croissance, conférences audio en ligne éditées par LES VERTS http://lesverts.fr/article.php3?id_article=4004
- VAN ZANTEN A.(s/dir). (2008), *Dictionnaire de l'éducation*, Paris, PUF, Quadrige,

voir mon étude critique : « dictionnaire de l'éducation ou de l'école ? » in le *Journal des chercheurs*, http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1090, page vue le 3 mars 2009

VANDERMEERSCH L., (1994), *L'institution chinoise de remontrance*, *Études chinoises*, vol. XIII, n° 1-2, printemps-automne.

VEBLEN T. (1970), *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard

WATTELLE V., (2009), rapport sur *Henry Mintzberg : intuition et art du management aujourd'hui*, CIRPP (CCIP), 59 pages 21X29

WELLHOFF TH., (2009), *Les valeurs Donner du sens - Guider la communication - Construire la réputation*, Paris, Éditions d'organisation, Eyrolles

XIRAN, Chinoises, Paris, Picquier-poche, (2005), 352 p., notamment son chapitre 3 « l'étudiante » page 57 et suivantes

YULGKOK Yi I., (2009), *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, préface de Philippe THIBAUT, ed. AutresTemps

ZAMBRANO LEAL A., (2008), *La pédagogie chez Philippe Meirieu, trois moments de sa pensée*, thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université Paris 8, Dir Rémi Hess. Cf http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1099, page vue le 14-02-2009

SITOGRAPHIE

Jean-Paul Fitoussi - Colloque Nouveau Monde, Nouveau Capitalisme 08/01/2009
http://www.dailymotion.com/video/x81c0y_jeanpaul-fitoussi-colloque-nouveau_news

Film vidéo sur YouTube : Management et nouvelle religion :
<http://www.youtube.com/watch?v=FzivKtaqhxQ&feature=related>

le site web <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1> page vue le 19-10-2009. Dans son séminaire, Roland Vaxelaire présente les objectifs du cycle de conférences qu'il organise avec Eve Chiapello, co-Responsable de cette la Majeure Alternative Management (Chiapello, Boltanski, 1999). Pourquoi est-il nécessaire de penser à un autre mode de management compte tenu des transformations qui s'effectuent à l'échelle mondiale ? C'est dans cette optique qu'il propose de rencontrer des managers qui ont intégré nouvelle vision du monde et en ont tiré les enseignements dans la gestion et le leadership de leurs entreprises.

« Connaissez-vous Jacques Ardoino », *Le Journal des chercheurs*, http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=348, page vue le 28-08-2009 et son texte sur le « management » sur son site <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>

Le site du CIRET de Basarab Nicolescu <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/>

Le programme http://www.fp.univ-paris8.fr/Management-des-ressources-humaines?var_recherche=revue_pratiques_de_formation

Le site Web <http://www.engagement-educatif.ccip.fr/>

Le site Web d'HEC <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1>

Site de Pierre Rabhi <http://www.pierrerabhi.org/blog/> vue le 25 novembre 2009

Le site Web d'HEC <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1>

Le descriptif universitaire <http://www.fp.univ-paris8.fr/Diplome-Universitaire-de-Formation?fduree=6&fclass=8&fopen=8>

¹ Voir le projet existentiel du DUFA de l'université Paris 8: <http://www.barbier-rd.nom.fr/DUFAParis8Projet.html>

Site personnel de René Barbier : <http://www.barbier-rd.nom.fr>

Site du Journal des chercheurs : <http://www.barbier-rd.nom.fr/Lejournaldeschercheurs.html>

Site de l'Institut Supérieur des Sagesses du Monde (ISSM) : <http://www.barbier-rd.nom.fr/issm>

LE MANAGEMENT ÉMANCIPANT

Introduction p.1

CHAPITRE 1

L'APPROCHE TRANSVERSALE, ÉLÉMENT DE COMPRÉHENSION

p.3

11. Histoire de vie intellectuelle et élaboration théorique p.4

Qu'est-ce que l'éducation ? p.5

Absence 1 : La première dimension était la dimension poétique. p.6

Absence 2 : La seconde dimension : la spiritualité laïque p.7

12. L'importance de l'imaginaire p.10

121. Les trois dimensions de l'imaginaire p.13

- L'imaginaire pulsionnel personnel p.13

Le destin des pulsions p.16

- Éros p.16

- Thanatos p.16

- Polémos p.18

L'imaginaire social institutionnel p.19

L'imaginaire sacré et spirituel p.22

122. L'écoute sensible p.24

L'écoute clinique et scientifique p.25

L'écoute mythopoétique et existentielle p.26

L'écoute philosophique et spirituelle p.27

123. La méthodologie : La Recherche Action Existentielle (RAE) p.28

La technique : Le journal d'itinérance p.32

Le journal brouillon p.33

Le journal élaboré p.33

Le journal commenté p.34

CHAPITRE 2 p.35

LE MANAGEMENT ÉMANCIPANT p.35

Introduction : Position du problème p.35

Problématisation p.40

21. Les théories sur le management et ses formations et leurs critiques p.44

Les auteurs français p.47

Mon approche de l'analyse multiréférentielle des organisations p.52

Quid de l'interdisciplinarité et de la transdisciplinarité par rapport à la pluriréférentialité ? p.52

La pluriréférentialité généralisée en Approche Transversale p.55

- la pluralité des perspectives ; p.55
- la pluralité des espaces-temps ; p.56
- la pluralité des référentiels théoriques p.57,

L'approche pluriréférentielle comme méthodologie de recherche p.58

Revenons à Henry Mintzberg. P.59

- Le manager de style calculateur p.60
- le manager de style héroïque p.61
- le manager « engageant » p.62

Conclusion de cette partie p.63

22. Une définition ouverte du « management émancipant » p.67

Le management pour tous p.67

Mais qu'est-ce qu'un être humain ? p.69

Du Réel p.69

L'ouverture sur l'imprévu p.72

Quelles sont les relations entre ce Réel-Monde, l'imaginaire et le symbolique ? p.72

Le Symbolique p.73

Néoténie spirituelle p.74

Le terme « émancipant » a besoin d'être précisé. p.77

- 1 - Le principe de globalité harmonieuse de l'énergie p.77
- 2 – Le principe de régulation p.78
- 3 – Le principe de confiance p.78
- 4 – Le principe de relation et d'interdépendance p.78
- 5 – Le principe d'emboîtement hiérarchique p.78
- 6 – Le principe d'ordre et de discipline p.79
- 7 – Le principe de méditation p.79
- 8 – Le principe de transformations silencieuses p.80
- 9 – Le principe pragmatique d'efficacité p.80
- 10- Le principe de sagesse p.80

Schéma de la sagesse chinoise p.81

23. Qualités psychiques du « manager émancipant » p.84

231. Les diverses qualités psychiques p.86

- L'imagination (reproduction/création) p.86
- La sensibilité (être affecté, réceptivité, amour) p.86
- L'intuition (reconnaissance du fond dans la forme) p.86
 - Une articulation centripète et centrifuge p.88
 - Une dialogique incontournable des deux concepts s'ouvrant sur une pensée paradoxale p.88
- La reliance (direction vers autrui et vers le monde, sans s'oublier soi-même et

conscience de son insertion dans un univers de forces et de sens en interdépendance qui n'est pas sans cohérence a priori). p.90

- **La volonté** (détermination sans aveuglement) p.90
- **La raison** (toutes les formes de logiques) p.90
- **La méditation** (attention vigilante, perception directe de la réalité, sens de la Profondeur) p.91

232. Leurs relations avec les intelligences multiples p.91

- Les intelligences multiples d'Howard Gardner p.92

- L'intelligence logico-mathématique p.92
- L'intelligence spatiale p.93
- L'intelligence interpersonnelle p.93
- L'intelligence corporelle-kinesthésique p.93
- L'intelligence verbo-linguistique p.94
- L'intelligence intrapersonnelle p.94
- L'intelligence musicale-rythmique p.94
- L'intelligence naturaliste p.94
- Mises en oeuvre et blocages des intelligences multiples p.95

Dix points clés pour qualifier la compétence multiréférentielle d'un « manager émancipant ». p.95

- La lucidité p.95
- La sensibilité p.96
- La volonté p.96
- L'intelligence p.96
- L'imagination p.96
- Le sens de l'action p.96
- L'humilité p.96
- La faculté de relier ce qui est séparé et de distinguer ce qui est confondu p.96
- L'évaluation critique p.96
- L'acceptation d'un lâcher-prise p.96
- Un travail sur soi approfondi p.96
- Une compréhension de ce qui est et de ce que vit l'autre comme soi-même p.96
- Un savoir le plus pertinent possible p.96

24. Le « moment fraternité » dans le management émancipant p.97

- **La position de Régis Debray p.97**
- **Ses limites : pour une « fraternité silencieuse » p.98**

Conclusion de ce chapitre p.102

Vers un Mouvement international de Management émancipant (MiMé) p.102

CHAPITRE 3 p.105

FORMER AUTREMENT LES MANAGERS

Cursus et novation dans l'enseignement du management émancipant

Introduction p.105**Résumons les quatre champs théoriques du management émancipant p.108**

- 1) Elle s'appuie sur les théories psychosociologiques et de la sociologie cliniques et critiques des chercheurs français, p.108
- 2) Les théories des chercheurs en philosophie, en économie et en écologie de la fin du XXe siècle. P.108
- 3) Les théories nord-américaines critiques (comme celle de Henry Mintzberg, 2005), ou anglo-saxonnes p.109
- 4) Les approches non-occidentales¹⁰⁵ mais asiatiques, notamment chinoises, à partir de la pensée traditionnelle qui réaniment le sens du management en Asie en actualisant le sens du *ren*, la vertu d'humanité. P.110

Schéma de la théorie du Management émancipant p.111

La novation est différente de l'innovation p.111**Les trois dialectiques (antagonisme, conflit, dialogue) p.112****Que faire ? Principes p.114**

- Prendre au pied de la lettre l'engagement éducatif de la CCIP qui s'appuie sur 6 principes de base p.115

- Préparer l'institution au changement radical p.115

1.- Économie planétaire et écologie politique p.116

2.- L'entreprise dans l'économie planétaire p.117

3.- La personne et les groupes dans l'entreprise p.118

4.- Former des formateurs simultanément p.119

- Les points clés d'ouverture dans la triangulation pédagogique : une autre conception institutionnelle de la relation pédagogique pour une autre formation au management émancipant p.119

Schéma du triangle pédagogique p.120

1) le rapport au Savoir p.121

2) le rapport aux formés p.121

3) le rapport aux formateurs p.121

4) le rapport au cadre institutionnel p.122

- Une autre conception des Ecoles, des universités et de leurs cursus p.122

- Une autre modalité d'action dans la politique du personnel p.122

5) Sortir d'imaginaire et commencer à agir p.124

Conclusion générale: les quatre principes du management émancipant p.126

1. La principe écologique p.126

2. Le principe politique p.127

3. Le principe économique et social p.128

4. Le principe éthique p.129

Bibliographie (Ouvrages cités ou consultés) p.131

Sitographie p.144