

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Cogema

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IDRH

IdVectoR

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et

Innovation

**pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

**LES SPÉCIFICITÉS DE LA FORMATION
DES DIRIGEANTS À LA GESTION**

par

Dominique CHRISTIAN

Directeur de DIFER Conseil

Séance du 15 octobre 1996

Compte rendu rédigé par Thierry Boudès et Dominique Christian

En bref

L'hypothèse sur laquelle je construis ma pratique depuis une quinzaine d'années, c'est que pour comprendre la science nécessaire aux dirigeants, il faut revenir sur cette rupture, faite il y a quelques millénaires, entre la science et la pensée incarnée, la ruse, la métis. Revenir à cette époque, c'est revenir au moment où s'invente la notion de connaissance, au moment où se mettent en place les systèmes de pensées qui animent aujourd'hui les modèles d'enseignement généralement pratiqués.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Trajectoire

À la fin de ses jours, quand on demandait à G. Bateson¹ ce qu'il avait fait, il répondait : "j'ai d'abord étudié des tribus aborigènes que j'espère ne pas avoir trop dérangées. Ensuite je me suis occupé de malades mentaux dont j'espère ne pas avoir fait empirer l'état. Après je me suis occupé de dauphins et cela allait beaucoup mieux."

J'espère ne pas être encore à la fin de ma vie. Mais des étapes sont déjà franchies : j'ai été thérapeute avant de m'occuper ensuite de dirigeants. Je me sens plus interventionniste que Bateson. À la fin des années soixante, j'ai créé le premier foyer de postcure pour toxicomanes. Je suis resté très loin de l'entreprise et de la formation pendant quinze ans. C'était pour moi un autre monde. Je l'avais vu une fois de près en urgence psychiatrique. Un séminaire de développement personnel avait entraîné trois participants à décompenser. Ce premier contact avec la formation de dirigeants m'avait un peu surpris.

La deuxième fois où j'ai entendu parler d'entreprise, c'était parce que des cadres étaient venus se suicider sur leur lieu de travail. On m'avait demandé d'intervenir car cela interrogeait. J'ai donc connu l'entreprise de cette façon et découvert que les managers sont à peu près aussi psychodépendants que les toxicomanes.

À cette époque, il y a quinze ans, la mode était au fusionnel, aux grands projets d'entreprise. J'ai été très étonné car, alors que j'avais le souci d'aider des personnes à acquérir une autonomie et une pensée articulée avec d'autres, le monde de l'entreprise semblait animé d'un grand mouvement d'indifférenciation fusionnelle. Aujourd'hui la société que j'ai créée, DIFER, est un partenaire de l'Institut du management d'EDF-GDF, ainsi que de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse et de France Telecom pour la formation de dirigeants. Le sigle "DIFER" s'efforce encore de signifier "Fédération des Différences".

Le retour de Métis, du savoir enraciné

Pour vous parler de notre pratique, je vous propose un détour, un prolégomène par la Grèce ancienne et l'archéologie grecque. Les dieux grecs ont d'abord été des phénomènes naturels, puis ils ont été personnalisés et sont enfin devenus des entités abstraites. Ce phénomène se retrouve dans les panthéons managériaux. Les vécus s'incarnent dans des acteurs puis deviennent des idées.

La mythologie grecque correspond à ce moment où l'on ne parle plus d'éléments (le souffle, la terre, le feu...), mais pas encore de concepts (la violence, la justice, la foi...). Au sommet, Zeus, meurtrier de son père Chronos, qui lui-même avait tué Ouranos, tente de bloquer cette tradition parricide. Il avale son épouse et mère potentielle de ses enfants, Métis. Ainsi celle-ci disparaît-elle, gommée de la tradition. Elle transmet pourtant ses attributs (la sagacité, la sagesse, la capacité de prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, l'attention vigilance, les habiletés, le savoir expérientiel) à ses descendants indirects Hermès et Apollon.

Ces mêmes attributs sont portés par toutes les corporations qui ont à négocier avec le monde ou autrui : les tisserands, les sophistes, les politiques, les médecins, les chasseurs, les navigateurs. Pour cette catégorie d'acteurs, le monde n'est pas à construire, c'est un dispositif à manipuler. En face, il y a ceux qui construisent le monde, a minima en image, en interprétation mais ne le manipulent pas : les architectes, les horlogers, les mathématiciens et surtout les philosophes. Ces derniers tentent de réduire le pouvoir et la légitimité de Métis.

La pensée, la raison, la science se sont érigées en opposition violente avec la tradition du savoir enraciné. Cette redécouverte de Métis, complètement disparue de la tradition, a été faite principalement par les historiens Détiene et Vernant² dans les années soixante.

¹ Bateson, G., (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 2 tomes.

² Détiene et Vernant, (1974), *Les ruses de l'intelligence - La métis des grecs*, Flammarion, Paris.

L'hypothèse sur laquelle je construis ma pratique depuis une quinzaine d'années, c'est que pour comprendre la science nécessaire aux dirigeants, il faut revenir sur cette rupture, faite il y a quelques millénaires, entre la science et la pensée incarnée, la ruse, la métis. Revenir à cette époque, c'est revenir au moment où s'invente la notion de connaissance, au moment où se mettent en place les systèmes de pensées qui animent aujourd'hui les modèles d'enseignement généralement pratiqués.

Si Métis renaît de sa digestion par Zeus ce n'est pas pour rien. Le cœur de la compétence de Métis, c'est une démarche courbe (torve) adéquate au monde torve, à la réalité multiple et changeante. Métis partage avec ses descendants Hermès et Apollon un savoir des allers-et-retours entre des pôles opposés, scandale pour la philosophie classique, puis pour la pensée scientifique. Savoir arbitrer entre des logiques contradictoires, savoir bricoler est présenté aujourd'hui comme une brique de base du management. Ce n'est pas simplement un savoir pratique, fruit de l'expérience, mais une élaboration seconde, construite comme synthèse des attributs de différentes situations.

Le retour de Métis est aussi associé aux réflexions sur le changement. Pour les Grecs classiques le monde du changement, c'était celui des sophistes, des médecins et des politiques contre la raison parméniennienne. Le talent des médecins et des politiques du champ grec consistait à prévoir. Cela supposait qu'ils aient une visée. Les ruminations sur la prospective, de façon très passionnante, reprennent ces débats. Je ne veux pas dire par là que nous sommes dans une logique de répétition du même. Mais dans les périodes de grande turbulence, les refondations de fondamentaux permettent de replacer les choses, de renouer avec les tentatives ancestrales de penser ce qui échappait à la raison, le vivant avec ses paradoxes.

Pensée logique et pensée du vivant, la séparation

L'art de Métis, penser le vivant, se situe quelque part entre le raisonnement par analogie et l'art de déchiffrer les signes. Une interprétation, certes controversée, prête l'invention de l'écriture à la tradition des chasseurs. C'est la capacité à associer des signes, des traces avec des animaux qui aurait constitué les premières idées menant à l'écriture. Le décryptage des signes était la compétence d'une série de corporations très précises, celle des hommes d'action, des hommes de Métis qui avaient une capacité de déchiffrement et d'association permettant de relier entre eux des éléments de nature différente. Je situe les dirigeants d'entreprise dans la tradition du chasseur.

Au fil du temps, la tradition grecque s'est rigidifiée, simplifiée. Elle a oublié ses hybrides, ses mixtes. L'oeuvre de Platon est représentative de ce mouvement, elle que l'on voit évoluer d'une position aporétique des premiers dialogues influencés par Socrate (les arguments des positions antagonistes s'équilibrent dans le débat, laissant le lecteur indécis et responsable), à la position dogmatique des derniers dialogues qui énoncent le vrai, le juste...

La position que nous laisse la tradition grecque, dont seul le XXe siècle a esquissé la remise en cause opère une coupure désormais radicale entre deux champs de savoirs : le champ de l'abstrait qui est celui du chercheur, de la conception et le champ du savoir-faire qui est celui de l'homme d'action, et qui s'apprend par l'expérience. Vous connaissez le débat infini qui renaît dans chaque formation sur la méthode à adopter et sur la façon dont on apprend. Une approche quasi-intuitive laisse apparaître trois grands types d'apprentissage :

- le mode conceptuel : les personnes que cela concerne citent les écoles qu'ils ont suivies, les livres qu'ils ont lus, les concepts qui articulent leur champ de réflexion ;
- le mode expérientiel : les tenants de cette approche expliquent leur apprentissage par des situations particulières, des pratiques, dans les séminaires ils réclament des études de cas, des mises en situation ;
- le mode relationnel : ceux qui privilégient ce mode disent qu'ils ont eu la chance d'avoir pour maître Monsieur X, de rencontrer Monsieur Y et sont fêrés de témoignages.

Il faut beaucoup d'humilité dans un séminaire pour dirigeant car on peut toujours supposer qu'il y a au moins deux tiers de l'assistance qui n'est pas satisfaite du mode pour lequel vous avez opté. Mais chacun pratique un dosage variable dans le temps de ces différents modes d'accès. D'autre part, Métis perturbe cette partition, car elle évoque une conception particulière de

l'expérience. C'est ce point qui me semble crucial. Parler d'une spécificité de l'apprentissage des dirigeants d'entreprise, c'est faire l'hypothèse que la tradition grecque avait raison de penser cette élaboration de la pratique.

Sinon, notre rencontre n'a pas lieu d'être. La professionnalisation de dirigeants ne serait qu'un chapitre de la pédagogie et il n'y aurait pas de raison d'établir les fondements d'une science du management et de la gestion. Ce ne serait que des épisodes de la psychologie, de la sociologie, etc.

La tradition philosophique, la pensée de la connaissance est un travail sur le logos et relève de la construction d'un savoir sur le savoir. Régulièrement dans nos cultures s'amorce une autre voie, réflexion sur le savoir-faire, figure de Métis, réflexions actuelles sur "l'embodied knowledge", la connaissance incarnée dans l'action.

En une première étape, on reconnaît qu'il y a deux voies de construction du savoir. D'une part, le travail autour du concept est la voie traditionnelle de la philosophie et de l'épistémologie qui poursuit le "connais-toi toi-même de Socrate", qu'il faut entendre comme "connais-toi toi-même en train de connaître", retournement du processus de connaissance sur lui-même. D'autre part, une deuxième tradition serait celle de l'expérience du travail pratique.

L'élaboration seconde du savoir pratique

En une seconde étape, on découvre que la voie pratique n'est pas le simple engrangement de vécus accumulés, d'anecdotes ou de cas, mais qu'il est possible de développer une perlaboration différente du logos, une pensée incarnée. Souvent les traditions orientales sont convoquées pour soutenir cette deuxième étape (cf. les travaux actuels de Jullien sur la Chine). Leur acclimatation aussi est tentée, tels ces deux textes fondamentaux sur la perlaboration du savoir pratique, sur la métis. D'abord "Le Zen par la pratique du tir à l'arc"³ montre comment une pratique trouve son sens, permet d'accéder à une compréhension du monde par une autre voie que l'abstraction de la raison. "Le Zen par l'entretien des motocyclettes"⁴, texte remarquable sur la qualité. J'ai essayé d'écrire "Le Zen par la pratique du management". Mais ce titre n'a pas été accepté par l'éditeur, il est devenu après négociation "Management et philosophie"⁵.

Résumons-nous. Il existe des voies d'accès à la sagesse différente de la pensée. Et ceci apparaît comme subversion à une pensée logique qui fonde sa domination sur le partage des mondes de la pensée et de la pratique, du ciel et de la terre. Ces voies ne sont pas nécessairement exotiques, une tradition, masquée, s'efforce dès l'origine de notre culture de distiller la pratique comme la raison distille la pensée, par redoublement, par passage à l'exposant deux.

Au XVIII^e siècle, Cuvier⁶ a retrouvé cette stratégie d'approche du réel : saisir un élément incomplet, un morceau d'os par exemple, deviner les champs de force qui le traversent et de là comprendre la structure à laquelle il appartenait. Cuvier a eu un lecteur aujourd'hui complètement ignoré, Morelli⁷, médecin passionné de peinture italienne et des problèmes d'attribution. Il démontra que ce n'est pas en regardant le coeur du tableau qu'on en reconnaît l'auteur, mais en observant des détails (doigts, pieds, oreilles) qui sont, comme le disait Cuvier, déterminants pour la structure tout entière. Morelli est peut-être un auteur secondaire, mais il a eu deux lecteurs célèbres : le premier est Sigmund Freud. Toute la démarche analytique s'enracine dans cette tradition d'analyse du réel et repose sur cette démarche pré-systémique. Le second lecteur célèbre est Conan Doyle, qui a imaginé Sherlock Holmes à partir des méthodes de Morelli.

³ Herrigel, (1970), *Le Zen dans l'art chevalresque du tir à l'arc*, Dervy, Paris.

⁴ Pirsig, R.M., (1978), *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*, Seuil, Paris.

⁵ Christian, D., (1994), *Management et philosophie*, Nathan, 271p.

⁶ Cuvier G., (1812), *Recherche sur les ossements fossiles*.

⁷ Morelli, (1994), *De la peinture italienne*, Paris.

Ainsi s'est développée une tradition de décrypteur, de diagnosticien. C'est pourquoi les rencontres sont fructueuses entre patrons d'entreprises et juges d'instruction ou psychiatres, c'est-à-dire des gens qui passent leur temps à prendre des décisions dans des environnements défavorables, ou dans des environnements où décision et conviction ne peuvent être fondées sur une accumulation complémentaire de preuves, contrairement aux pratiques de laboratoires.

Au-delà de la rupture ?

Aujourd'hui un dirigeant se trouve pris dans cette tension entre logos et métis. Le découplage initial est en train de se subvertir. Entre penser la pensée et vivre le vivant, il y a quelque chose qui permet de penser le vivant et de vivre la pensée, l'art du stratège et celui de l'entrepreneur, deux facettes du dirigeant. Les théoriciens de l'entreprise se penchent de plus en plus fréquemment vers cet autre mode de savoir qui visiblement rend compte des pratiques, ce champ que Nonaka⁸ désigne comme tacite. Des travaux comme ceux de Callon s'efforcent d'identifier la pensée comme pratique. L'ethnométhodologie, quant à elle, comprend la pratique comme pensée.

Ces travaux essaient de dépasser l'opposition entre savoir et savoir-faire. L'enjeu aujourd'hui pour un dirigeant face à une situation, ce n'est pas la tension entre savoir et savoir-faire (et pour faire bonne mesure, on ajoute parfois savoir-être) mais entre logos et métis, entre théorie abstraite et "méta-pratique".

Le débat n'est pas celui de la compréhension du monde, mais de la compréhension qu'on a de la compréhension du monde, cette perlaboration du savoir-faire qui n'a pas de mot pour se dire. Ce trésor acquis difficilement par les dirigeants, ils le défendent bec et ongle contre toute théorisation qu'ils considèrent comme abusive et comme découplante.

Se poser sérieusement la question de la formation de dirigeants, c'est se poser la question de la spécificité du rôle de dirigeants. Mais c'est plus fondamentalement se poser la question du transfert de connaissance et donc de la connaissance. Le traitement de cette question dans tous les textes que j'ai lus sur le management ne pose pas ce point de départ. Quand on écoute ce que demande les gens en termes de savoirs à transférer, de compétences, c'est ce champ inconnu du savoir pratique, terra incognita qui est désigné. Ce "quelque chose" contre lequel s'est construite la tradition philosophique. Il y a donc un travail de contre-résistance à mener par rapport à la démarche philosophique traditionnelle.

DÉBAT

La méthode aporétique

Un intervenant : *Quels sont les exercices pratiques que les dirigeants peuvent faire pour aller dans cette voie ?*

Dominique Christian : Comme je l'évoquais, le point d'ancrage est celui des premiers dialogues de Platon, ceux où il est encore porte-parole de Socrate (Hippias mineur, Lachès, Lysis). Ces textes relèvent d'une tradition où logos et métis ne se sont pas disjoints, où raison pure et réflexion pratique coexistent. La méthode utilisée est fondée sur l'usage de l'aporie, c'est-à-dire la mise en présence de deux opinions contraire et également raisonnée, en réponse à une même question. Cette confrontation conduit d'abord à une impasse, "je suis moi-même réellement pris de vertige devant l'embarras du raisonnement" (Lysis) qui oblige à une interrogation renouvelée de ses propres opinions, de sa "doxa". C'est cette même méthode qu'ont développée les fondateurs des thérapies systémiques (Bateson, Watzlawick, Haley) avec le recours aux paradoxes qui bloquent le regard coutumier sur le monde. Pratiquement, cela nous conduit à multiplier les rencontres (directes ou indirectes, en vidéo) avec des acteurs

⁸ Nonaka I., (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, pp 4-37.

convaincants et aux positions inconciliables. D'autre part, nous proposons souvent des "immersions". Nous rencontrons chaque participant et l'interrogeons sur sa conception du thème considéré (le service, les relations central / local, etc.). Puis nous organisons des séjours individuels dans des entreprises où pour partie ces hypothèses se confirment, mais où existent d'autres pratiques, en décalage ou contradiction avec le modèle. (Il n'est pas difficile de trouver des attitudes contradictoires dans une organisation, mais dans l'équipe DIFER, il y a tout de même un cadre qui s'occupe à plein temps de l'entretien du réseau de ces terrains d'immersion.)

Au bout de la première journée, par téléphone, on demande aux immergés de nous expliquer ce qu'ils ont vu. À ce moment-là, nous les interrogeons sur ce qu'ils n'ont pas vu, sur les faits, qui ne rentrent pas dans leur système d'interprétation. Les gens retournent alors sur le terrain et commencent à travailler sur leur propre système de représentation. Ensuite, il y a des rencontres de l'ensemble des acteurs qui sont allés en immersion. L'essentiel des retours porte moins sur le contenu que sur les modélisations qui s'étaient faites et sur la possibilité d'intégrer des grumeaux, qui ne rentrent pas dans le modèle construit et qui sont pourtant là. Cela suppose d'avoir une rumination, de pouvoir revenir sur les détails. Il faut pouvoir discuter sur un élément, une phrase qui n'a pas été retenue, un mot souvent répété et dont on n'a pas noté la répétition.

Int.: *Ce n'est pas forcément facile de dire à un public qui a travaillé durement pour avoir un diplôme prestigieux que ce que représente le parchemin n'est que secondaire. D'autre part, ce n'est pas non plus facile à vendre.*

D. C. : Je comprends que les gens qui ont sacrifié une partie de leur adolescence et le développement normal de leurs glandes à faire des mathématiques considèrent comme terrifiant que cela puisse ne constituer qu'une façade et que tout puisse se passer ailleurs.

Int. : *C'est un discours qu'on entend assez souvent de la part de dirigeants d'affirmer que rien de ce qui leur a été inculqué à l'école ne leur a été utile dans leur carrière...*

D. C. : Les punks clamaient le slogan "no future" : quand on n'a pas de passé, on n'a pas de futur. Quand on renie son histoire et sa construction de savoir, il n'y a pas de dirigeant possible. Celui qui dit : "C'est malgré ce que j'ai appris que je suis devenu ce que je suis" est quelqu'un qui ne va pas bien. Le travail de ceux qui réfléchissent sur le savoir de dirigeant doit permettre de traiter ce genre de souffrance. On ne peut faire l'économie du détour, du détour réflexif.

La question cruciale est celle de l'articulation entre l'architecture conceptuelle et les pratiques. Le modèle classique fait comme si le quotidien entraînait dans des cases préétablies, ou des cases nouvelles que l'on ajouterait sans interroger l'édifice initial. Former des dirigeants, c'est proposer un regard renouvelé sur un modèle de connaître aussi radical qu'un Business Process Reengineering. Et l'on ne résout rien en tentant l'échappatoire du quotidien bouclé sur lui-même. Les idéologues du concret font comme s'il suffisait d'organiser des échanges d'expérience ; "les dirigeants parlent aux dirigeants". Ils acceptent et entretiennent la rupture entre penser et agir. Or la survie d'une pensée directoriale ne peut se faire qu'en conjuguant les deux.

Cet exercice est difficile, parfois refusé. Il est plus facile dit-on de penser des choses nouvelles d'une façon connue, que de penser des choses connues d'une façon nouvelle. C'est pourtant l'enjeu de toute professionnalisation de dirigeant qui n'est pas purement cosmétique. Mais ce blocage aporétique de la pensée, cette immixtion de doute n'est efficace qu'un moment. Comment en sort-on ? L'issue facile, celle que choisit le Platon de la deuxième époque, est celle du dogmatisme. Ce n'est pas notre mission, il y a suffisamment de donneurs de leçons dans le monde du management pour que nous ne prenions pas à notre tour la place du sujet supposé savoir. Nous n'éprouvons pas la "nécessité de renoncer au pittoresque à la fois chatoyant et rassurant du concret et du multiple pour aller vers l'unification de l'essence" (V. Goldschmidt, *Les dialogues de Platon*). Imaginez que Platon ne soit pas allé en Sicile, qu'il n'ait pas rencontré la tradition pythagoricienne. Vers où l'auraient conduit "ces chemins qui ne mènent nulle part", cette démarche socratique fondée sur l'aporie ? Vers où les ruminations sur leurs pratiques conduiront-elles les dirigeants ? Loin du dogmatisme, il ne s'agit pas non plus d'initier à la théologie négative, de nier tout prédicat concevable et de ne faire recours qu'à une transcendance, de renvoyer à l'insondable mystère du leadership.

Il y a une difficulté ici, c'est de confondre rumination et régression. Le temps de formation est un temps de régression. Les dirigeants, surtout dans les grands groupes ont un passé scolaire fort et sont tous d'anciens bons élèves. Ces gens ont acquis leur pratique de relation au savoir sur les bancs de l'école. Les situations que nous proposons ne visent pas à retrouver le regard adolescent sur le monde, mais à saisir le chemin parcouru depuis par chacun, les bifurcations, les torsions du modèle de compréhension inculqué, les doutes, les négociations avec le monde et soi-même. C'est très agréable la régression, et légitime. Mais ce n'est pas me semble-t-il la destination d'un séminaire de professionnalisation. Il y a d'autres lieux pour cela, d'autres moments : remise de médailles, d'awards, réunion d'anciens élèves... Il est vrai que des actions de formation jouent parfois le régressif : retraite dans des lieux protégés, rituels de sécurisation, ou "au contraire" - qui revient au même - stress et interpellation corporelles (saut à l'élastique). (Presque) toujours, le participant se secoue et conclut qu'in fine, hors de sa vision du monde préexistante, hors de ses paradigmes courants, rien n'a de sens, rien ne permet de guider l'action au quotidien. Ce qui me semble le projet minimal au contraire est d'interroger ces modèles, de semer le doute (cartésien), de permettre aux participants d'être les cartographes de leur propre pratique.

Demande individuelle ou collective ?

Int. : *Le point clef est-il de leur apprendre ? La métis relève de la sphère personnelle. De surcroît, c'est un savoir perçu comme illégitime donc difficile à transmettre.*

D. C. : Peut-on dire que la métis est personnelle ? Oui si vous l'entendez comme la résultante globale de l'histoire de l'individu. Mais à chaque instant de cette vie, ce n'est pas individuellement que chacun d'entre nous construit son image du monde, ses modes de réaction. D'abord parce que nos comportements sociaux sont déterminés par les intentions que nous prêtons à nos interlocuteurs (cf. les travaux de Maingueneau sur l'inter-incompréhension⁹) ; ensuite parce que l'individu ne pense pas seul, mais comme membre d'une communauté de savoir (cf. Boland et Tensaki¹⁰). C'est au sein de cette communauté, tandis que se crée un répertoire de pensée, que peut s'opérer une élaboration seconde de l'expérience pratique, seconde mais non nécessairement théorisée, au sens de non abstraite.

C'est ce qui justifie à mon avis la forme séminaire. Il ne s'agit pas d'une forme pédagogique qui permet l'accès à un savoir qui aurait pu se construire ailleurs, mais d'une situation non répétable, où s'élabore une réinterprétation unique des pratiques collectives et individuelles. La communauté rassemblée, naturelle ou artificielle, produit un nouveau champ paradigmatique, c'est-à-dire indique aux membres du groupe présent simultanément quels sont les problèmes qui méritent d'être posés et les meilleurs exemples à suivre pour les résoudre (Kuhn).

Quant à l'illégitimité de ce savoir innommable, c'est le secret thérapeutique que de dire : il y a des obscénités qu'il faut mettre sur la table pour que ça aille mieux, et que l'on découvre que ce ne sont pas des obscénités. Les scénarios familiaux catastrophiques dont les gens crèvent sont des scénarios desquels on ne peut sortir parce que il y a une interdiction de mettre à jour des choses. Quand je disais que l'on travaille sur des résistances, elle s'exerce aussi sur ce point. Quand les participants découvrent qu'échanger entre pairs ce n'est pas du remplissage ou du temps perdu, là on franchit un pas. Un certain nombre de participants ne franchissent pas ce pas, pour eux un séminaire ne peut être que du gavage d'oie. Malheureusement, des intervenants partagent encore cette idée et perpétuent cette pratique du gavage spectaculaire.

Le réseau *Initiative* est un lieu qui permet de parler des choses dont il n'est ordinairement pas raisonnable de parler : la relation au pouvoir, au changement, à l'autre, l'articulation vie privée / vie professionnelle... Il a été créé il y a maintenant huit ans et continue à fonctionner. Or comme vous le savez, le plus dur avec les réseaux, ce n'est pas de les créer mais de les faire vivre.

⁹ Maingueneau, D., (1984), *Genèses du discours*, Mardaga.

¹⁰ Boland, R.J., Tensaki, R.V., (1995), « Perspective making and perspective taking in communities of knowing », *Organization science*, Vol. 6, pp. 350-372.

Quand on se pose sincèrement et tranquillement ce type de questions, on ne peut plus faire l'économie de s'interroger sur le masque que l'on porte. Avancer masqué est alors coûteux et guère tenable longtemps.

Int. : *Quand les gens sentent qu'en face d'eux la personne n'est pas cohérente, elle ne peut continuer longtemps à avancer masquée...*

D. C. : Cela pose la question de la confiance. La confiance est l'un des quelques rapports humains de réciprocité. Il faut être génial ou s'appeler Don Quichotte pour être amoureux tout seul. C'est dur de l'être longtemps en tout cas. La relation amoureuse est une relation de boucle d'envenimement, de réciprocité. Les jeunes femmes de Florence prenaient un peu de belladone, ce qui a pour effet d'écarquiller les pupilles. Les pupilles s'écarquillant, elles avaient un regard comme si elles étaient intéressées par l'autre. L'autre se voyant considéré comme intéressant par la dame trouvait à son tour la dame intéressante. Puisqu'elle le trouvait intéressant, c'est qu'elle était elle-même intéressante. Prenez un portrait de jeune fille, dilatez légèrement les pupilles et vous verrez que la jeune fille est subitement plus jolie.¹¹ C'est le réflexe de réciprocité. La confiance en est un. Personne en qui vous n'avez pas confiance ne peut avoir confiance en vous. L'observatoire social d'un grand groupe a fait récemment une étude à ce sujet, 85% des acteurs de cette entreprise n'ont aucune confiance en leur n+1, quel que soit le niveau hiérarchique. C'est une boîte au moins qui a un peu de lucidité. Ce que cela veut dire, c'est que réciproquement, il y a probablement 85% des cadres de cette entreprise qui n'ont pas confiance en leurs collaborateurs.

Que la confiance soit nécessairement réciproque a une conséquence intéressante : vous ne pouvez rien faire pour obliger l'autre à avoir confiance en vous. En revanche, vous pouvez vous donner les moyens d'instaurer les conditions vous permettant de faire confiance à vos collaborateurs. À ce moment-là ils auront confiance en vous. Quelqu'un qui résisterait à une confiance accordée et qui ne manifesterait pas la réciproque constitue un sujet cliniquement intéressant, et rare.

Si quelqu'un se leurre lui-même et fonctionne masqué, il ne peut pas générer en lui la confiance envers l'autre. Il est alors forcé de se protéger car il est double. Sinon il risque d'être pris en défaut. Il affiche quelque chose et il est autre chose derrière, il a un secret. Quatre-vingts pour cent des consultations thérapeutiques, c'est ça : "il y a un secret et je n'arrive plus à le tenir, alors aidez-moi à le rebricoler pour que ça tienne encore un coup". La traduction du secret, c'est ce qui fait que les gens vont globalement mieux. Un dirigeant qui renoue avec lui-même peut mettre en place les conditions minimales pour commencer à ouvrir le dialogue avec les autres.

Descartes explique qu'il avance masqué, qu'il a construit son système sur le masque. Tout le monde n'est pas Descartes. Dans les formations, ce n'est pas notre boulot de fabriquer des êtres exceptionnels. C'est notre boulot de faire que la plupart des gens retrouvent des capacités de fonctionnement possibles.

Il n'y a pas que des problèmes de pathologie clinique qui font que les gens vont mal dans leur tête. Il y a aussi des problèmes de représentation. C'est le système de représentation et le mode d'investissement dans le savoir qui fait qu'il y a un découplage. Pour moi, toute formation de dirigeant qui ne participe pas au recouplage, au lien, est pathogène. Les gens qui s'en vont dans des séminaires coupés des pratiques ou qui au contraire vont faire de la rumination de pratiques sans la mettre en tension avec logos amplifient le problème.

Int. : *Quand on veut mettre en place une formation de dirigeants, il y a déjà un problème de marketing au départ, car former un dirigeant, cela supposerait qu'il n'est pas formé. C'est pour ça que quelque fois l'argument de l'échange de pratiques permet de répondre à ce problème de marketing. On peut dire : vous allez rencontrer d'autres dirigeants, et vous allez pouvoir échanger vos expériences. Comment fais-tu pour vendre tes sessions ? Non seulement, ce n'est pas de la formation, mais en plus tu vas les inciter à mettre bas leurs masques... À moins qu'ils ne soient à ce point désespéré qu'ils ne se disent qu'il n'y a peut être plus que ça !*

D. C. : J'ai commencé à m'occuper de toxicomanes en allant voir à dix neuf ans le ministère de la santé et en lui disant : "j'ai l'impression qu'il y a un gros problème avec la toxicomanie - il y a

¹¹ Christian, D., (1997), *De la renaissance à l'entreprise*, Presses du Management, à paraître.

quarante personnes à Paris distribuées dans deux trois cliniques - qui suppose un accompagnement spécifique. Je suis prof de philo dans une école médico-pédagogique." À l'époque, je m'occupais des gamins qui avaient des tendances suicidaires. Vous imaginez la réponse qui m'a été faite. Quelqu'un m'a fait confiance, l'abbé Pierre. Il m'a dit : "je crois effectivement qu'il y a un problème". Et il m'a aidé, avec d'autres, pour ouvrir un centre. Si je vous parle de cela, à propos de stratégie de vente, c'est que les communautés d'Emmaüs ont commencé d'une façon particulière. Un désespéré allait se suicider en se jetant dans la Seine. On était en hiver. L'abbé Pierre est venu le voir en lui disant. "Toi tu es mort : tu sautes, tu es cuit, tu n'as plus de problème. Moi, je m'occupe de types et j'ai plein de problèmes donc viens me donner un coup de main. J'ai besoin de toi." Cette personne m'a dit vingt ans après, qu'on aurait pu lui dire n'importe quoi d'autre, ce ne serait pas passé. Seul ce discours là pouvait passer.

Pour les dirigeants, c'est pareil. En gros, eux, ils n'ont pas de problèmes, mais il y a quelques-uns de leurs collaborateurs avec qui il faut faire quelque chose. Ils rentrent dans le processus comme ça. Au bout d'un moment, ils disent, "ça m'intéresse quand même que l'on discute de mon propre cas."

Int. : *Vous parlez de la formation de hauts dirigeants, pourquoi n'évoquez-vous pas les moins hauts dirigeants, les futurs dirigeants et les étudiants ?*

D. C. : Ma segmentation entre dirigeants et étudiants, c'est une segmentation fondée sur l'âge. Un étudiant, c'est un vieux gamin certes. Il a déjà vingt ans derrière lui et il y a sûrement des trucs à faire. Mais un type qui a vingt ou trente ans de vie professionnelle offre un autre matériau. Je suis prof de philo de formation, il m'est arrivé d'avoir des classes d'étudiants en face de moi. Mais j'ai besoin de travailler sur une histoire. À moins que des étudiants soient capables d'avoir un rétroviseur sur leur relation à l'apprentissage depuis dix ans, ce serait effectivement passionnant.

Int. : *Concrètement, lorsque vous avez réussi à attirer vos clients, comment se déroule la négociation du contrat, qu'est-ce qui se passe à ce moment-là ? Comment décidez-vous de la stratégie à adopter, quelle est la durée du contrat, comment s'organise-t-il ?*

D. C. : Je fais une parenthèse sur l'injonction thérapeutique. Pendant quinze ans, il y a eu une loi qui a existé en France qui disait si vous êtes toxicomanes, soit vous allez en prison, soit vous vous faites soigner ! J'ai donc reçu tous les jours des types encadrés par deux gendarmes qui me disaient : "je viens me faire soigner volontairement". Je reçois tous les jours des dirigeants qui me disent "je viens volontairement faire une formation", avec l'échelon hiérarchique au-dessus qui appelle deux heures après en demandant comment ça se passe ? Avec les toxicomanes, j'avais mis en place un système de mots. Je leur écrivais un mot qui disait qu'ils étaient bien venus et ils s'en allaient avec. Quand les gendarmes me demandaient comment ça s'est passé, je leur disais, "allongez-vous, on va parler de vous". J'ai quelques gendarmes qui se sont effectivement allongés. Dans ce cas-là, cela fait partie du boulot car le contrat est facile.

Une autre expérience sur la contractualisation : j'anime avec une psychanalyste et un autre consultant un séminaire très impliquant qui s'étend sur dix-huit mois à raison d'un jour tous les trois mois. L'idée consiste à se rapprocher des groupes Balint¹². Il s'agit de faire perfuser dans l'entreprise la pratique des groupes Balint qui est ce qui fait tenir debout les médecins généralistes. On fait trois jours de lancement et au bout des trois jours nous disons aux participants, "est-ce que vous êtes d'accord pour continuer" ? Vous ne nous le dites pas maintenant, mais on ne trouvera pas choquant que l'on ne continue pas si vous estimez que ce n'est pas dans la dynamique du moment pour vous." Il faut plusieurs jours pour expliquer que ce n'est pas un jugement de valeur de se dire que ce qui est en place ne correspond pas à ce dont vous avez besoin pour l'instant.

Dès que l'on a un groupe hétérogène de personnes qui ne forment pas un groupe naturel, il est nécessaire de se doter de protocoles qui garantissent que les gens ne perdent pas la face. Dans un séminaire où il reste la moitié des gens, je suis ravi. Mais je reconnais que pour les promoteurs, ce n'est pas pour autant facile à admettre.

¹² M. Balint, *Le médecin et son malade*.

Int. : *Je suis moi-même clinicien. Je m'interdis dans ma pratique de consultant de recourir à des réflexes de clinicien. On n'a pas à intervenir dans l'entreprise, il y a un mélange des genres qui risque de parasiter.*

D. C. : C'est l'enjeu. Je n'ai pas la chance de maîtriser mes réflexes. Et puis je ne le souhaite pas car ce que m'a apporté l'intervention clinique, c'est la nécessité du risque, et de l'abandon de tout idéal de pureté. Hegel disait de Kant qu'il avait les mains propres, mais il n'avait pas de main dit-on. Je pense que l'intervention de professionnalisation peut trouver appui sur les pratiques issues du champ clinique. Entre autre d'appliquer à soi-même, avec rigueur, la réflexivité, le retour sur sa pratique, que l'on propose à l'autre.

Int. : *Certains dirigeants qui connaissent de longues durées de vie dans leurs fonctions n'évoquent pas immédiatement l'image de la transparence et de la confiance, notamment les hommes politiques. La volonté de puissance tendrait même à susciter des images opposées.*

D. C. : Je ne m'occupe que de dirigeants d'organisations productives. J'ai eu des relations difficiles avec le politique. J'ai travaillé avec certains acteurs sur les réseaux politiques. Je ne peux pas dire si ce monde là se retrouverait dans l'articulation entre logos et métiers. Je ne suis pas sûr d'autre part qu'une entreprise dont le dirigeant est uniquement un politique ait une espérance de vie longue.

Int. : *Quels résultats donnent votre action de formation sur le terrain ?*

D. C. : Il y a un beau texte sur l'idéologie du concret. Vous imaginez bien qu'on est évalué dans tous les sens. Il y a un vrai travail d'évaluation en cours, non pas de l'applaudimètre, mais sur le cheminement et sur la poursuite. Nulle part, je n'ai pu me passer des camemberts et des indices de satisfaction. On a essayé d'avoir une équipe d'évaluation sur d'autres critères que l'applaudimètre. Il est très facile de faire un tabac quand on ne se place pas dans la position de l'intervenant hystérique, mais selon moi, l'hystérie ça se soigne.

On essaye de lier travail sur la formation et sur la capitalisation de connaissance. On a des premiers résultats d'applaudimètre moindres qu'un enseignement classique et modélisant. On a des gens moins satisfaits immédiatement mais qui reviennent plus souvent.

Int. : *Dans cette approche de type psychologique vous poussez les gens à se regarder en train d'agir et de réfléchir. Il y un autre niveau qui concerne la façon dont les gens se représentent le monde dans lequel ils vivent. En matière de chômage, on mène actuellement un travail important pour affaiblir la représentation usuelle. On essaye de travailler sur les représentations que les gens ont du monde et pas sur leurseprésentations d'eux-mêmes en train de fonctionner.*

D. C. : La relation entre la représentation que l'on a du monde, et celle que l'on a de soi, l'intime, est très complexe. C'est un sujet qui hante l'histoire de la philosophie et de la pratique clinique. Cette histoire est ouverte et sans doute l'objet de nombreuses réflexions à venir.

Int. : *On peut réfléchir sur tout et ne rien changer du tout au final...*

D. C. : En tant que philosophe, j'essaie d'interroger le rapport au monde en préservant la richesse du questionnement. Nous avons réfléchi ce soir, est-ce que cela change quelque chose ? Pour moi, oui.

Diffusion février 1997