

Diriger par confluence: une exploration conceptuelle

Evelyn Aeschlimann Magnin

Résumé

Cet article cherche à identifier des concepts qui pourraient satisfaire à la fois aux principes de l'approche centrée sur la personne et à ceux qui sous-tendent l'idée de leadership. Il se termine en proposant un concept inspiré des principes de gouvernement taoïstes.

Le paradoxe

Diriger, conduire, guider, voire gouverner en s'appuyant sur les concepts de l'approche centrée sur la personne peut apparaître à première vue comme une entreprise paradoxale.

Nous nous trouvons en effet en présence de deux ensembles conceptuels qui ne semblent guère posséder d'intersection.

D'une part, l'ensemble des concepts à la base de l'approche centrée sur la personne (disons «ensemble ACP»): tendance à l'actualisation de l'être vivant, processus de développement de cette tendance inhérente à l'être vivant, possibilité de faciliter ce processus mais pas de l'arrêter sans détruire l'être vivant lui-même, conditions nécessaires et suffisantes de cette

facilitation, ainsi que certains termes qui s'y rattachent, tels que non-jugement, empathie, authenticité, congruence, considération positive, etc. ainsi que celui de non-directivité qui a profondément marqué cette approche à ses débuts et que Cari Rogers a vivement désavoué par la suite. Somme toute, une construction conceptuelle qui se fonde avant tout sur des notions biologiques, naturelles, individu-elles et psychologiques même si elle se penche avec beaucoup d'intérêt sur les relations que ces êtres vivants humains, ces personnes, entretiennent entre elles.

D'autre part, l'ensemble foisonnant des concepts qui, émanant des domaines de la politique, de l'économie, de la sociologie, voire même de l'anthropologie, de la philosophie et des religions, président à l'élaboration de

notions telles que le leadership, le gouvernement, la direction, la gestion de ressources humaines, le commandement, l'organisation, le management, etc. (disons

«ensemble DIR»). Les termes qui me viennent spontanément à l'esprit ne représentent qu'un échantillon infime et subjectif de cette richesse: objectifs à court terme, à long terme, organisation, hiérarchie, pouvoir, délégation, cadres, structuration, règlements, influence, stratégie, campagne, compétition, contrôle, etc. Ensemble conceptuel basé avant tout sur des notions culturelles, collectives et sociologiques, mais où les relations entre groupes de personnes et donc entre personnes font aussi l'objet d'études théoriques et expérimentales.

A regarder de plus près on aperçoit donc dans ces deux ensembles conceptuels — à première vue quasi-incompatibles— un intérêt commun pour les relations entre personnes même si la personne en tant que telle ne se trouve pas dans la même position dans l'un et dans l'autre.

En effet, la personne individuelle est le point de départ et la pierre d'angle de l'approche centrée sur la personne; l'étude des relations interpersonnelles et intergroupes y est subordonnée. Tandis que ce sont d'abord les relations entre les personnes et les groupes et leur fonctionnement qui constituent l'objet d'études politiques ou socio-économiques; la personne individuelle y étant souvent conçue comme un sujet éminemment remplaçable par un autre sujet de la même catégorie.

Cette constatation nous permet d'entrevoir la possibilité d'une intersection des deux ensembles ACP et DIR. A ce stade de notre exploration ne s'y trouvent toutefois que des personnes et leurs interrelations sans pour autant de concept pouvant se prévaloir d'une appartenance aux deux ensembles.

Elaborer un tel concept sans édulcorer les attributs de l'un ou de l'autre des ensembles en question et surtout lui trouver une application pratique acceptable et crédible, voire même efficace et convaincante, représente une difficulté qui n'a pas échappée à Carl Rogers.

Premier concept: la «Théorie Y» de McGregor

En 1969, lorsque Rogers publie « Freedom to Learn » (Liberté pour apprendre, 1972, 1996), il ne peut manquer de remarquer que le climat de liberté qu'il préconise dans les rapports enseignants/enseignés ne peut que difficilement être transposé tel quel aux rapports entre la direction de l'école et le corps enseignant (à moins de créer une école du genre de Summerhill, et encore). Il ajoute donc dans la ^{NIL} 3e partie de son livre dédiée aux postulats un 10e chapitre «De l'administration des écoles».

Dans ce chapitre, Rogers se réfère aux travaux d'organisation industrielle de McGregor (1961) et plus spécifiquement à l'opposition entre la «Théorie X» (que l'on peut situer nettement dans notre ensemble conceptuel DIR) et la «Théorie Y» que McGregor développe dans son ouvrage et que Rogers transpose explicitement au contexte de l'enseignement.

Schématiquement, l'administrateur qui fonctionne selon la très traditionnelle «Théorie X» se voit dans l'obligation de maintenir son personnel sous pression afin de satisfaire aux objectifs et exigences du système. Il se base sur la conviction que, sans ses interventions et son contrôle, les employés deviendraient apathiques ou s'opposeraient aux objectifs fixés par les autorités. Cette conception assez courante du leadership contient implicitement l'idée que l'être humain est apathique par nature et cherche à éviter tout effort important. Inutile de dire que la direction excessivement coercitive que cette théorie entraîne finit par valider l'idée de l'homme qui la sous-tend. De nombreux modèles de son application se retrouvent dans les archives de l'ensemble conceptuel DIR après des échecs plus ou moins retentissants.

Quant à la «Théorie Y», on l'aura comprise, elle reçoit l'adhésion entière de Carl Rogers puisqu'elle se base sur la même conception de la nature humaine que celle qui est avancée dans l'approche centrée sur la personne et qu'elle préconise les mêmes attitudes propres à créer un climat facilitant le développement de chacun.

A mon avis, cette «Théorie Y» pourrait venir se loger dans l'intersection ACP/DIR mentionnée plus haut. Elle représenterait ainsi un premier concept possédant des attributs à la fois de l'ensemble ACP et de l'ensemble DIR. L'administrateur/directeur y est décrit comme un facilitateur du travail de son équipe. «Il devrait être clair, ...», dit Rogers, «que la responsabilité, l'autorité et l'initiative doivent être répandues à travers tout le groupe... En suivant une telle politique, on favorise au maximum l'épanouissement de chacun.» (Rogers, 1996, p. 206).

Quant à la personne du directeur, voici ce que Rogers en dit: «Le directeur a pour tâche de s'épanouir lui-même dans sa fonction exactement comme il le rend possible aux professeurs et aux étudiants. Il ne doit pas s'effacer, il doit au contraire utiliser ses qualités de chef, sa vision des choses, son information plus étendue, toutes les caractéristiques qui l'ont conduit au poste de responsabilité qu'il occupe, comme un excellent moyen de pénétrer dans une organisation vivante et changeante. Pour une part, sa fonction consiste à libérer les potentialités d'autrui, mais il manque à sa tâche s'il ne libère pas aussi son propre potentiel, s'il ne le développe pas. Il s'occupe de l'épanouissement des personnes, mais lui-même est une de ces personnes.» (ibid., p. 206).

Et comment Rogers entrevoit-il la diffusion de ce modèle de direction?

«Le chef doit s'épanouir en une personne capable de comprendre réellement, et d'accepter réellement des opinions et des sentiments très divers, il doit encore être capable d'exprimer ses propres opinions et ses propres sentiments sans les imposer aux autres. C'est pourquoi la formation donnée sur place devrait essentiellement avoir pour objet de fournir des occasions de développement à des personnes qui, à leur tour, pourraient faciliter le développement d'autres personnes ou de groupes.» (ibid., p. 206).

Le reste de ce chapitre important pour la question posée ici est consacré à une série de questions datant de 1948 déjà et que Rogers intitule «Méditation d'un administrateur». Celles-ci sont propres à induire une réflexion très sérieuse concernant la pratique de ce concept, réflexion qui conduit Rogers tout naturellement à émettre une mise en garde:

«... si on a l'intention d'exercer un contrôle sur le groupe et de suivre la «Théorie X», il est alors essentiel de le faire ouvertement. De nombreux organismes fonctionnent d'une manière très efficace sous le contrôle d'une autorité hiérarchisée. Cela est en tout cas nettement préférable à un organisme qui prétendrait, mais à tort, fonctionner selon la «Théorie Y». Ici comme pour les conditions à réaliser dans une classe, c'est l'authenticité qui est sans doute l'élément le plus important de la réussite. Si un administrateur ne peut garantir qu'un petit secteur de liberté à ses collaborateurs, il ne devrait rien cacher du contrôle qu'il a l'intention d'exercer sur les autres secteurs.» (ibid., p. 210).

De la conclusion à ce chapitre je retiendrai deux phrases:

«Un administrateur scolaire peut fonctionner d'une manière qui est parfaitement cohérente avec l'approche présentée dans cet ouvrage.»

«Agir ainsi n'est pas facile, et la mesure dans laquelle on y parvient dépend surtout de l'attitude profonde de l'administrateur.» (ibid., p. 210).

La première nous permet de considérer la transposition par Rogers de la «Théorie Y» de Mc Gregor comme un concept suffisamment cohérent pour qu'il figure dans l'intersection des ensembles conceptuels ACP et DIR.

La seconde nous permet de tenter d'approfondir ce que Rogers entend par l'attitude profonde de l'administrateur (ou de n'importe quel chef).

Deuxième concept: la philosophie de Carl Rogers

Onze ans plus tard, en 1980, Rogers publie son dernier ouvrage. Ce livre qui n'a malheureusement pas encore été traduit en français, est un recueil d'articles publiés antérieurement, de notes de conférence, de notes autobiographiques et représente une sorte de rétrospective de la vie et de l'oeuvre de Carl Rogers. D'où son titre, *A Way of Being*. Littéralement: une façon ou une manière d'être, mais avec une connotation plus dynamique: a way peut aussi signifier une voie dans un sens philosophique ou spirituel et le participe présent being implique l'action d'être plutôt qu'un état comme dans to be (or not to be!).

Le deuxième chapitre est intitulé «My philosophy of interpersonal relationships and how it grew» (Ma philosophie des relations interpersonnelles et comment elle s'est développée). Parmi d'autres considérations, Rogers revient sur le thème qui nous intéresse: les relations entre un chef de groupe et son équipe.

Il se réfère aux résolutions qu'il dit avoir prises plus de 20 ans auparavant (avant la publication de *Freedom to learn*) et qu'il résume sous l'intitulé «nouvelle approche des relations humaines»:

«Placer le même type de confiance dans les groupes (que celle que je place dans

les personnes) en essayant de construire une atmosphère dans laquelle chacun est responsable des actes du groupe en entier et le groupe est responsable envers chaque individu.

L'autorité m'a été donnée et je la donnerai entièrement au groupe.»

— «Faire l'expérience de me fier aux étudiants, groupes/classe, dans le choix de leurs directions et de l'évaluation de leurs progrès selon leurs propres termes.» (Rogers, 1980, p. 38, ma traduction).

Il ne s'agit plus de la transposition précautionneuse de la «Théorie Y» de McGregor, mais de l'affirmation d'une approche des relations humaines proprement rogérienne.

Il est difficile de dire qu'il s'agit d'un nouveau concept, différent du premier mentionné plus haut. Son application réussie dans le cadre du «Center for the Studies of the Person» à La Jolla où des personnes du monde entier et d'horizons professionnels variés se rencontrent et travaillent ensemble dans un esprit de communauté, me laisse songeuse. J'aurais aimé entendre parler des aléas de ce concept ailleurs qu'en Californie, berceau de toutes les utopies. Dans une favela sud-américaine ou dans un camp palestinien, par exemple.

Cependant, j'estime que ce concept trouve sa place dans l'intersection des ensembles conceptuels ACP et DIR, à côté de la «Théorie Y» de McGregor à laquelle il ressemble beaucoup. C'est d'ailleurs par ces mots que Rogers lui-même l'y situe:

«Finalement, je crois profondément, ce qui ne peut être qu'une hypothèse, que la philosophie des relations interpersonnelles à la formulation de laquelle j'ai participé et qui est contenue dans cet article, est applicable à toutes les situations impliquant des personnes» ... «J'irai même jusqu'à croire qu'elle pourrait être efficace dans des situations actuellement dominées par l'exercice d'un pouvoir brut—en politique, par exemple, et spécialement dans nos transactions avec d'autres nations.» (Rogers, 1980, p. 45, ma traduction).

Troisième concept: le wou-wei taoïste

C'est dans ce même chapitre de son livre *A Way of Being* que Rogers ouvre, une perspective qui va nous permettre de poursuivre la réflexion dans une troisième direction. Il fait brièvement référence à son intérêt récent, dit-il, pour le bouddhisme, le bouddhisme Zen et pour les versets de Lao Tseu. Ces derniers, au nombre de 81 sont réunis dans le *Tao-Td-King*, ouvrage qui nous laisse accéder tant bien que mal à la pensée taoïste.

C'est avec un certain plaisir tout personnel que j'ai constaté que Rogers n'a pas été insensible à l'intérêt de ses compatriotes contemporains pour le bouddhisme zen et le taoïsme (voir à ce sujet les ouvrages du philosophe et théologien Alan Watts, et les références fréquentes au taoïsme dans les écrits d'Abraham H. Maslow). J'ai

éprouvé aussi quelque perplexité, pour ne pas dire agacement, devant son apparente réticence à citer ses sources (et qu'il ne cite d'ailleurs pas: ni Lao Tseu, ni le Tao-Tb-King ne figurent dans la bibliographie du chapitre 2 de A Way of Being).

En effet, les années 60 voient apparaître une nouvelle série de traductions du Tao-Tb-King et une renaissance de l'intérêt pour le taoïsme. Ces années, où toutes les formes d'autorité sont contestées, sont propices à la réapparition de ces versets sous forme d'aphorismes qui mettent à proprement parler les choses sens dessus-dessous. Critiquant la connaissance intellectuelle et la morale, les aphorismes du Tao-Td-King sont, pour la plupart, des propositions d'attitudes—très différentes de l'observation des règles confucianistes — adressées aux leaders de l'Empire du Milieu et qui, pour être vieilles de 2500 ans, n'en sont pas moins pertinentes.

Ces versets introduisent - et c'est ce qui nous intéresse ici — le concept de wou-wei : «sans faire», «absence d'action», qui n'est pas entendre comme non-action absolue mais < contraire comme une attitude particulièrement efficace puisqu'elle permet toutes les réalisations.

Comment? Je citerai ici l'ouvrage de Max Kaltenmark Lao Tseu et le taoïsme:

«Il n'est rien que le Tao ne réalise, parce qu' n'est autre chose que l'universelle spontanéité Tout, dans la nature, s'accomplit sans intervention particulière telle que pourrait l'être celle d'une divinité ou d'une providence. de même le Saint (ou le Sage) se garde d'intervenir dans le cours des choses, il laisse chaque être la possibilité de se développer conformément à sa nature propre et c'est ainsi qu'il obtient les meilleurs résultats.» (Kaltet mark, 1965, p. 65).

LaoTseu, quant à lui, dépeint le Maître éminent de la manière suivante:

Le Maître le plus éminent est celui dont l'existence est à peine connue du peuple.
Vient ensuite celui que le peuple aime et loue.
Vient ensuite celui que le peuple redoute.
Vient ensuite celui que le peuple méprise.

S'il manque de confiance; le peuple se méfiera de lui.

Le Sage est discret, il mesure ses paroles.

Lorsque sa tâche est accomplie et les choses terminées, tout le monde dit, «C'est nous-mêmes qui l'avons fait!»

Quatrième concept: la confluence et son image

J'aimerais illustrer par une métaphore ce concept de gouvernement que j'appelle «gouverner par confluence». Il s'agirait pour celui qui dirige d'être comme un cours d'eau au centre d'une vallée qu'il a creusée avec le temps, par la force de sa conviction et de son

être. La pente qu'il a creusée est juste ce qu'il faut pour que des vallées latérales d'autres cours d'eau affluent vers lui, l'amplifient et le renforcent Puis, peu à peu, d'autres cours d'eau, aussi puissants que lui, confluent pour former un fleuve imposant qui poursuivra sa voie jusqu'à l'aboutissement de son cours: la mer ... qui est aussi le recommencement. Les cours du Rhône ou du Rhin correspondent bien à cette image: il n'y a aucun conflit entre ces fleuves et les nombreuses rivières qui les rejoignent; la masse d'eau du fleuve, son existence même et la force de son courant les attire; il y a confluence de l'élément qui les constitue tous, l'eau.

«Rien ici-bas n'est plus souple, moins résistant que l'eau, pourtant il n'est rien qui vienne mieux à bout du dur et du fort.» (Tao-Td-King, verset 78)

Cette image porte aussi en elle l'idée de la pente juste. Une rivière dont la pente est trop forte et rapide devient impétueuse. Elle attire à elle des affluents ravageurs qui s'y jettent avec fougue, entraînant toutes sortes de corps étrangers au cours d'eau — blocs de pierre, troncs d'arbres, cadavres, éboulis—qui formeront rapidement des obstacles au libre écoulement de l'eau et à la formation d'un fleuve. Les dictatures, les coups d'état, les révolutions, suivent souvent cette pente précipitée et destructrice.

A l'inverse, une pente trop faible ralentit le débit de la rivière au point qu'elle ne coule pratiquement plus. Perdue dans d'interminables méandres, elle ne sera rejointe par aucun affluent et finira par apparaître et disparaître au fil des saisons de pluie, sans jamais atteindre la mer. Certains gouvernements démocratiques, mais aussi certaines entreprises, familles, institutions ou associations finissent, avec le temps, par ressembler à cette image d'un marais stagnant.

Entre ces deux extrêmes se trouve la pente juste. Elle permet le flot, l'écoulement régulier et suffisamment puissant de l'énergie passe-partout que l'eau représente parfaitement. On pourrait comparer la pente juste à l'intime conviction, à la fois, à cette force tranquille et indétournable qu'on retrouve chez des leaders remarquables comme Gandhi, Martin Luther King, peut-être le Dalai lama et Nelson Mandela pour rester dans les temps modernes. Est-ce que Carl Rogers appelait « l'attitude profonde » du chef, la force de sa croyance, de son rêve (« i have a dream » répétait inlassablement Martin Luther King), une sorte d'authenticité et de congruence du dirigeant lui-même qui incarne sa propre vision, plus que la validité de l'hypothèse sous-jacente, qui donne à ce type de leadership sa capacité de durer et d'aboutir ?

Comme le dit Lao Tseu : « si les fleuves et les lacs peuvent être les rois des trois vallées, c'est parce qu'ils savent si bien se placer plus bas qu'elles. » (tao-to-king, verset 66)

Vu sous cet angle-là, ce concept de gouvernement par confluence semble également trouver sa place dans l'intersection des ensembles conceptuels ACP et DIR. Il se réfère à une attitude personnelle, le wou-wei des taoïstes, qui permet de diriger sans intervention autoritaire, en facilitant le libre cours des événements.

(cette attitude personnelle, apparentée à la pensée Taoïste, est décrite en détail dans le chapitre 22 du livre d'Abraham H. Maslow, « the Father Reaches of Human Nature »

(Maslow, 1971). Ce chapitre intitulé « Théorie Z » (en référence aux « théorie X » et « théorie Y » de McGregor) pourrait constituer une suite à la présente exploration).

En guise de conclusion

Loin de moi l'idée de clore ici la réflexion sur ce sujet. Il y a sans doute d'autres concepts que la « théorie Y » de McGregor, la philosophie des relations interpersonnelles de Rogers, le wou-wei des taoïstes avec l'image de gouvernement par confluence qu'il m'a inspirée, et la « théorie Z » de Maslow à peine évoquée, qui puissent satisfaire à la fois aux exigences de l'approche centrée sur la personne et à celles qui étayent l'idée de leadership, mon intention en écrivant cet article était plutôt de tirer profit de ce que je percevais, à première vue, comme un paradoxe pour ouvrir le champ des idées, même visionnaires et utopistes, pour encourager la créativité dans le domaine du leadership.

C'est pourquoi j'aimerais que ces pages suscitent un débat parmi leurs lectrices et lecteurs, surtout s'ils se trouvent dans des fonctions de chef, quelles qu'elles soient. J'aimerais que ces personnes me fassent parvenir leurs questions, avis, réflexions, expériences à ce sujet afin d'y travailler et de les faire paraître dans un prochain numéro du Brennpunkt. Pour cela je vous remercie d'avance.

Bibliographie

Kaltenmark, Max (1965). Lao Tseu et le taoïsme. Paris: Ed. du Seuil.

Lao Tseu (env. 500 av. JC). Tao-Tô-King. Dont différentes traductions et éditions:

(1961) Traduction en anglais de John C.H. Wu. Boston: Shambhala Dragon Ed.

(1967) Traduction en français de Liou Kia-Hway. Paris:-Gallimard.

(1974) Traduction en allemand de Richard Wilhelm, puis traduction en français d'Etienne Perrot. Paris: Librairie Médicis.

(1978) Traduction anonyme. Paris: Dervy.

Maslow, Abraham H., (1971). The Farther Reaches of Human Nature. New York: Penguin Arkana.

McGregor, D.M. (1961). The human side of enterprise. In W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (Ed), The planning of change. New York: Holt, Rhinehart & Winston, 431-442.

Rogers, Carl R. (1969). Freedom to Learn. Columbus, Ohio: Charles Merrill Publ. Co.

Rogers, Carl R. (1972, rééd. 1996). Liberté pour apprendre. Paris: Dunod

Rogers, Carl R. (1980). A Way of Being. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

Remerciements

Cet article est paru dans la revue trimestrielle de la Société suisse pour l'approche et la psychothérapie centrées sur la personne (SPCP), Brennpunkt, no. 70, février 1997, consacré au thème "Guider-Diriger". Nos remerciements pour l'autorisation de le reproduire dans Mouvance Rogérienne.

Pour de plus amples renseignements sur la SPCP, sa revue et les activités de formation qu'elle organise, vous pouvez vous adresser à son secrétariat:

Secrétariat SPCP
Brühlbergstrasse 56
CH 8400 Winterthur
Tél/Fax +41 52 203 40 45

ou à l'auteur:

Evelyn Aeschlimann Magnin
Correspondante pour la Suisse romande de Brennpunkt 7 rue Saint-Joseph
CH 1227 Carouge
Tél +41 22 343 07 53 /Fax +41 22 343 06 53

L'auteur en personne

Je suis psychologue diplômée de l'Université de Genève, psychothérapeute FSP formée à l'approche centrée sur la personne. Née en 1934 à Fribourg, j'ai acquis une longue expérience de la vie en famille et en société dans divers contextes culturels et professionnels, y compris celui de l'enseignement et de la recherche en psychologie. Bilingue français-anglais je parle aussi l'allemand et le schwizerdütsch. Actuellement je travaille de manière indépendante avec des adultes de toutes provenances et mets en pratique la thérapie expressive centrée sur la personne développée par Natalie Rogers, tant pour développer ma propre créativité que celle de mes clientes et clients.