

COMPARAISON ENTRE LE MANAGEMENT PAR LA VERITE, LA DIRECTIVITE OU LA COOPERATION

Thierry Brugvin, Sociologue, Lippa Paris Est
Thierry.brugvin@gmail.com

SEPTIEME CONGRES «PHILOSOPHIE(S) DU MANAGEMENT» DU 16 AU 18 MAI 2019
AL'ESCP EUROPE, A PARIS SUR LE THEME:
Management de la vérité et vérité du management

Introduction

On observe trois principales formes de management et d'attitudes idéal-typiques dans un groupe, une organisation, une institution, une entreprise, une association, un parti politique, une religion, etc. Il y a ainsi le management et l'attitude, qui peuvent être coopérative, idéaliste ou directive (du leader, du manager). Chacune de ces trois formes de management et d'attitudes des membres du groupe ou de l'organisation peut conduire à des excès.

L'attitude coopérative peut conduire à la soumission et au mensonge par omission envers les autres et pire encore, envers soi même. C'est celle que l'on rencontre majoritairement dans les groupes. L'attitude idéaliste consistant à défendre sa vérité, qui est sa perception de la vérité, peut conduire à une attitude d'éternel rebelle. Donc à une attitude de conflit perpétuel, contre les coopérateurs et les manageurs (les coordinateurs) représentant l'autorité formelle ou informelle. De même, l'attitude dirigeante du manager menée avec excès conduit au nom de l'efficacité ou de l'urgence à imposer sa vérité aux individus coopératifs et idéalistes.

Dans les groupes et les organisations, leurs membres sont généralement à la recherche de la meilleure stratégie entre le changement et la stabilité, entre la réforme et la révolution, entre l'action concrète et la défense de ses idées, entre le compromis avec les autres et l'authenticité de sa vérité.

Dans les relations intragroupes et intergroupes, les membres comme les groupes eux-mêmes doivent toujours chercher à concilier trois principes la puissance de l'ordre, l'égalité (coopérative) et la liberté de conscience (la libre vérité). Ce qui génère respectivement, trois types de management ou d'attitudes opposées des membres du groupe, qui sont d'une part celle du leader, du manager en quête de la puissance de l'ordre, de l'efficacité. Il y a d'autre part, celle du coopérateur autour de la solidarité, de la fraternité, de l'affection, de l'amour et enfin l'attitude de « l'idéaliste » qui poursuit sa vérité, sa liberté de conscience.

Nous présenterons tout d'abord différentes théories de la vérité et du management. Puis, nous observerons les différentes stratégies de management face à la quête de vérité de l'idéaliste et à l'attitude du coopératif. Ensuite nous analyserons l'attitude coopérative face au management directif et à l'idéaliste. Nous examinerons aussi le principe de la puissance de l'ordre des managers et des leaders face à leurs subalternes. Nous verrons que le groupe a au moins trois fonctions, directive, coopérative et idéaliste en relation avec par trois principes : la puissance de l'ordre, l'égalité et la liberté. Puis nous terminerons en observant la répartition des individus à la fois spatiale, mathématiques et symbolique autour de ces trois principes. Tout d'abord examinons les relations entre l'idéalisme en quête d'une vérité idéal, la vérité, la libre vérité et la liberté de conscience.

LES THEORIES DE LA VERITE ET DU MANAGEMENT

Or, il existe de nombreuses théories sur la vérité. Le correspondantisme définit la vérité comme une relation de correspondance entre un discours et un objet réel. Ainsi, selon Aristote, la définition classique « de la vérité et de l'erreur » consiste à « dire que ce qui est, n'est pas, ou que ce qui n'est pas est, est faux ; et dire que ce qui est, est, et que ce qui n'est pas n'est pas, est vrai »¹. Mais, il existe aussi la théorie de la vérité comme le cohérentisme, c'est à dire la « cohérence entre les propositions fait leur vérité », ou encore le pragmatiste de Peirce, qui lie la vérité et l'action, c'est à dire qu'une « véritable croyance ou opinion est quelque chose sur la base de quoi un homme est prêt à agir ; c'est par conséquent en un sens général, une habitude² ». Pour le constructivisme, la vérité est une construction sociale rationnelle et contingente, qui n'a pas obligatoirement un lien très étroit avec la réalité, malgré la méthode rationnelle qu'elle poursuit. Dans le cadre de ce texte, nous suivrons la conception classique de la vérité, celle du correspondantisme d'Aristote. La quête de la vérité est la caractéristique principale des personnes et des managers, dont l'attitude est idéaliste dans un groupe.

Il existe trois attitudes idéal-typiques de leadership, de management d'après Kurt Lewin. « À travers le style de direction qu'il adopte, le leader doit pouvoir imprimer au groupe les conduites aptes à atteindre les buts initialement fixés ». D'après Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White, « on peut distinguer trois principaux styles de leadership peuvent être dégagés. D'abord, le style démocratique dans lequel la participation de l'ensemble des membres du groupe est encouragée. Le leader joue le rôle de catalyseur. Il fédère toutes les intelligences et les met au service des objectifs à atteindre. Avec l'évolution de l'entreprise vers le modèle de la gestion des ressources humaines, ce style apparaît aujourd'hui comme le plus valorisé, puisque c'est à travers lui que les potentiels trouvent un cadre d'érection et d'expression. Ensuite, le style autocratique privilégie l'expression du leader plutôt que celui du groupe. Le leader dicte la conduite à tenir, il prend et assume toutes les décisions. Toutes les formes de conflits restent latentes puisqu'elles sont inhibées par le pouvoir répressif du leader. Enfin, le style laisser-faire se caractérise par la passivité du leader. Il laisse toutes les intelligences s'exprimer et joue uniquement le rôle d'informateur quant aux moyens disponibles³ ».

La différence principale entre l'approche de Lewin et la notre, consiste dans le fait, qu'il distingue trois types de leaders, de managers, tandis que nous montrons que dans les groupes, il y a trois types d'attitudes autour desquelles l'ensemble des membres se rattachent prioritairement. Ainsi, nous pouvons donc distinguer 5 attitudes différentes dans les groupes. Les trois attitudes d'un leader directif (autoritaire, laissez faire ou démocrate) et les deux attitudes (idéaliste et coopératif) des non leaders. Lorsque ces individus du groupe doivent diriger les autres membres, ils auront généralement tendance à adopter un des trois types leadership, de management formulé par Lewin, en correspondance avec leur attitude individuelle dans leur groupe. Il y a certains points communs entre notre analyse de la tripartition dans les groupes et celle de Lewin, concernant les tendances et les principes essentiels. Ainsi, le style de management démocratique se révèle le plus proche de l'attitude coopérative, la style autocratique est en relation avec l'attitude directive et le style laisser-faire est en correspondance avec l'attitude idéaliste, en quête de sa liberté de conscience, de sa libre vérité. Néanmoins il existe aussi de nombreuses différences entre la typologie de Lewin et la notre, même si l'idée générale est assez semblable, concernant les trois pôles idéal-typiques des leaders et managers.

¹ ARISTOTE, Métaphysique, Livre Γ, 1011 b 25.

² DEWEY John, " Philosophy " in *Encyclopedia of Social Sciences* 1934.

³ TEDONGMO TEKOU Henri et BAPES BA BAPES Yves, « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », *Sociologies*, septembre 2010,

LEWIN K. (1975), *Field Theory in Social Science*, US/Mountain, Greenwood Press, MIT.

LIPPIITT R. & R. WHITE (1978), « Une étude expérimentale du commandement et de la vie des groupes », dans LEVY A., *Psychologie sociale*, tome 1, Paris, Éditions Dunod.

LE MANAGEMENT FACE A LA QUETE DE VERITE DE L'IDEALISTE ET A L'ATTITUDE COOPERATIVE

La voie de sa vérité n'est pas toujours compatible avec la voie de la vérité du groupe majoritaire. C'est pourquoi, à la différence du correspondantisme d'Aristote, le philosophe et théologien chrétien de l'Antiquité tardive Augustin d'Hippone conçoit la vérité surtout comme un rapport de l'homme face à l'enseignement du dogme et à sa compréhension. Pour lui, il n'y a pas de « communication horizontale » entre les hommes. Ainsi, une véritable communication authentique est « triangulaire » : l'individu, l'autre et la Vérité qui les transcende tous les deux ». Augustin, considère que « lorsque les maîtres ont exposé par les mots toutes ces disciplines qu'ils font profession d'enseigner, y compris celle de la vertu et de la sagesse, alors ceux que l'on appelle des disciples examinent en eux-mêmes si ce qui a été dit est vrai, en regardant, cela va de soi, la Vérité intérieure selon leurs forces. C'est alors qu'ils apprennent ; et lorsqu'ils ont découvert intérieurement qu'on leur a dit la vérité, ils louent les maîtres, sans savoir qu'ils louent des enseignés plutôt que des enseignants, si toutefois ceux-ci ont le savoir de ce qu'ils disent. Mais les hommes se trompent en appelant maîtres des gens qui ne le sont pas. »⁴ Augustin souligne donc la tension existant entre la vérité et le pouvoir, l'autorité intellectuelle.

Dans un groupe qu'il soit, familial, amical, associatif, politiques, économiques, religieux... il faut souvent choisir entre la vérité du groupe, c'est-à-dire la vérité de la majorité, et la vérité des ses idées. Sauf, pour celui qui à la chance, ou qui a su trouver un groupe dans lequel ses idées sont situées dans la majorité, donc généralement vers le centre du groupe. Dans ce cas sa vérité et les idées du groupe, se conjuguent naturellement. Mais lorsque nos idées ne sont pas dans la norme et que nous choisissons la voie de la vérité majoritaire, celle de consensualité, l'accès aux moyens de l'action, ou le pouvoir. Dans ce cas, il faut parvenir à emporter l'adhésion de la majorité, et proposer les idées portées par le plus grand nombre. Sinon nous serons généralement minoritaires donc ignorés ou rejetés. Car il est fort rare que la majorité suive bien longtemps la minorité, c'est-à-dire les extrêmes qu'ils soient avant-gardistes, réactionnaires ou autres. La voie de la majorité supposera donc de choisir prioritairement, la vérité des autres, plutôt que la nôtre.

Nous pouvons choisir la voie de notre vérité, de nos croyances, de notre intégrité et notre créativité. Cependant, si nous ne sommes pas majoritaires naturellement, nous serons donc généralement ignorés ou rejetés. Et nous risquons de nous écarter des voies du consensus, des moyens de l'action, ou du pouvoir. Les mirages de l'ego existent dans chacune des voies. La voie de sa vérité favorise l'intégrité et la cohérence, mais peut aussi pousser à exister par la rébellion systématique, car par le combat de sa vérité contre celle de la majorité, il peut exister aux yeux des dirigeants, des managers et du groupe. La voie de la vérité majoritaire favorise la consensualité, l'accès aux moyens de l'action, ou le pouvoir. Mais risque de nous faire perdre, notre vérité, notre intégrité et notre créativité. Au profit de notre besoin de reconnaissance et de notre besoin de pouvoir. Entre ces deux extrêmes, tout l'art consiste donc, à trouver la voie de son juste milieu, apprendre à trouver le bon compromis, sans se renier soi, ni écraser les autres. Pour cela il faut donc se connaître pour choisir sa priorité. Ou bien explorer chacune des voies pour apprendre à se connaître.

L'action de groupe s'exerce par la puissance, la fraternité ou la vérité. Cette dernière est renforcée par le niveau de la conscience. La voie de la puissance de l'ordre peut prendre la forme, d'une organisation puissante et hiérarchisée portant une noble cause. Cette voie suppose donc d'adopter l'attitude de l'humble serviteur discipliné ou bien leader, un manager démocrate. Mais pas forcément, puisque certains suivrons cette voie, à cause d'un besoin pathologique de pouvoir ou de

⁴ Revue *Itinéraires augustiniens* n°30, juillet 2003 -

domination, ou à l'inverse à cause d'un besoin de sécurité, donc de soumission pour ceux qui manquent de cette puissance. Dans les deux cas, la peur subconsciente qui détermine ces choix relève de la peur d'être en insécurité, par peur d'être faible et de ne pas maîtriser. Il s'agit donc de l'inverse de la puissance maîtrisée, de la puissance ordonnée, de la puissance de l'ordre.

La voie de la fraternité est celle de la solidarité, de la coopération, de « l'affection », elle consiste à chercher le consensus entre les membres du groupe, au risque de perdre l'efficacité disciplinée de la voie de la puissance ou de perdre la lumière de la vérité.

La voie de la vérité consiste à rechercher la lumière de la conscience, pour cela la parole, l'idée et l'action doivent être vraies pour servir la justice. Au risque de briser la puissance de l'organisation et donc sa noble cause au risque de se rebeller systématiquement pour se sentir exister ou encore d'oublier l'harmonie du groupe qui permet sa solidarité.

A la différence des voies de la puissance et de la fraternité (l'affection coopérative), qui recherchent prioritairement, une idée, une parole, une action, visant une vérité majoritaire, tandis que la voie de la vérité cherche prioritairement, une idée, une parole, une action visant à faire émerger et défendre la vérité, au risque de mettre en péril la puissance et la cohésion du groupe, de la majorité.

Foucault a travaillé les relations entre le pouvoir, la puissance, l'autorité et la vérité. Il envisage la vérité comme un « système d'obligations » : ce qui se donnerait comme étant « vrai », dans un contexte sociohistorique donné, imposerait à l'individu un ensemble de comportements jugés « bons ». Ainsi, la subjectivité de la vérité, « se constitue et se transforme dans le rapport qu'elle a à sa propre vérité »⁵.

Dans les groupes, les parties, la société et les systèmes de penser, il existe deux oppositions complémentaires fondamentales : l'ordre contre la liberté et la coopération contre la vérité, la puissance de l'ordre contre la liberté de conscience et l'affection coopérative contre la vérité de sa conscience.

Le besoin de vérité peut s'opposer au besoin d'affection et de coopération. Il faut apprendre à ne pas médire sur autrui en pensée ou en parole, qu'il soit absent ou présent, pour celui qui cherche à coopérer avec les autres. Mais il faut aussi développer le discernement, qui nécessite souvent la prise de conscience par la verbalisation de ses impressions et intuitions. Cela nous permet de progresser en connaissance de l'autre, de soi et en psychologie et en sagesse. C'est pourquoi ne jamais verbaliser les noirceurs de nos contemporains risque de nous empêcher de développer notre discernement. De plus faire preuve de discernement, de verbalisation intérieure, si cela n'est jamais communiqué, développe un certain repli sur soi, une certaine coupure, une certaine schizophrénie avec le monde extérieur. C'est pourquoi, il faut savoir faire preuve d'innocuité avec circonspection, car qui veut faire l'ange... Fait la bête.

On relève une certaine relation entre le niveau de conscience et la vérité. Plus une personne dispose d'un niveau de conscience élevé, plus elle est disposée de la capacité de découvrir et de prendre conscience de la vérité des choses et des êtres. Cependant, elle peut disposer d'un haut niveau de conscience, sans pour autant chercher systématiquement à défendre une justice fondée sur la vérité individuelle ou collective. En effet, si ses peurs subconscientes sont trop fortes, telle la peur d'être faible, de ne pas être aimé, ou de ne pas être reconnu, elle cherchera à s'en protéger. Ainsi, un haut niveau de conscience globale peut prendre la forme de la « sagesse », mais aussi d'un comportement tyrannique ou de la perversion du pouvoir. Aussi, il est fort probable, qu'elle poursuivra prioritairement ses intérêts, sa vérité. Voire même, qu'elle choisira de mentir, donc de s'éloigner ce qu'elle sait être sa vérité, au service de ses propres intérêts.

Un haut niveau de conscience destructeur se développe lorsque la volume globale de la conscience est déséquilibré. C'est à dire lorsque subsiste des peurs, des faiblesses subconscientes au plan affectif qui génèrent une surcompensation, un besoin de domination, d'égoïsme ou de destruction, comme l'explique Adler. Dans ce cas, le haut niveau de la conscience intellectuelle et des connaissances est utilisé dans une perspective anti-coopérative.

⁵ FOUCAULT Michel, *Subjectivité et vérité*, Paris, Seuil, 2014 [1980-1981], 352 p.

Nous estimons que la majorité des problèmes sociétaux de l'humanité actuelle viennent d'une insuffisance de la conscience collective coopérative. Le sociologue Emile Durkheim définit la conscience collective comme « l'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une société »⁶.

La conscience individuelle se compose de la conscience psychologique et de la conscience par la connaissance. Tandis que la conscience psychologique individuelle se compose de la conscience mentale, affective, perceptive, morale. Selon le philosophe Christian Godain la conscience peut se référer principalement :

- « Au sens psychologique, elle se définit comme la « relation intériorisée immédiate ou médiate qu'un être est capable d'établir avec le monde où il vit ou avec lui-même ». En ce sens, elle est fréquemment reliée, entre autres, aux notions de connaissance, d'émotion, d'existence, d'intuition, de pensée, de psychisme, de phénomène, de subjectivité, de sensation, et de réflexivité.
- Au sens moral, elle désigne la « *capacité mentale à porter des jugements de valeur moraux* [...] sur des actes accomplis par soi ou par autrui »⁷. Par contre il ne semble pas vraiment approprié placer les connaissances dans la conscience psychologique, dans la mesure où une personne peut disposer d'une grande conscience psychologique (sociabilité, écoute, intuition...) et des connaissances intellectuelles très limitées. Par conséquent, il faut ajouter :
- La conscience intellectuelle, qui se nourrit des connaissances politique, sociale, économique, culturelle, spirituelle et qui génère donc la conscience politique, sociale, etc.

Par conséquent la conscience individuelle humaine peut prendre la forme de :

- la conscience affective (le niveau des émotions et des sentiments, des besoins affectifs de vivre, d'être fort, de maîtrise de soi, d'aimer, d'estime de soi).
- la conscience mentale (intellectuelle, intuitive, de la capacité à ressentir les sentiments, les ambiances...),
- la conscience perceptive (5 sens, dont la conscience du « toucher » (les diverses formes de sensations internes dont les sensations kinesthésiques (le mouvement)),
- la conscience morale (la philosophie, la sagesse (c'est à dire le savoir vivre selon Aristote⁸)),
- la conscience par les connaissances (politique, culturelle, philosophique, morale... L'obstacle principale pour incarner la conscience morale est le niveau de conscience affective.

Enfin, la conscience peut être segmentaire c'est à dire relevant seulement d'un aspect de la conscience) ou être globale, individuelle ou collective. Aussi, si la conscience permet de se rapprocher de la vérité, mais elle n'en garantit pas l'expression, ni la défense.

L'ATTITUDE COOPERATIVE FACE AU MANAGEMENT DIRECTIF ET A L'IDEALISTE

Un individu doit souvent choisir entre sa cohérence et celle du groupe. Face aux dysfonctionnements et aux incohérences dans un groupe, chaque individu doit souvent faire un choix. Il doit choisir entre poser clairement les problèmes, quitte à faire exploser le groupe, ou les laisser filer quitte à se faire reprocher son manque de cohérence ensuite. Il peut aussi prendre le risque que les dysfonctionnements non éclaircis fassent à leur tour exploser le groupe. Il doit donc trouver l'équilibre entre deux types d'excès, trop de vérité ou trop peu, trop de clarté lumineuse ou trop d'obscurité.

De même concernant les agressions à supporter envers lui, des membres de son groupe ou même contre son groupe, il peut soit chercher à les relever chacune, afin de les régler. Cependant, ce sera aussi au risque de les renforcer, soit s'en détacher. Néanmoins, cette dernière attitude suppose suffisamment de force, de puissance et d'estime de soi, afin de ne pas se sentir blessé. Il doit donc

⁶ DURKHEIM Émile, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 8e édition, (1897) 1967, 416 p.

⁷ En tant que critère de catégorisation conceptuel, elle représente le trait distinctif caractérisant l'humanité d'un sujet et par extension la spécificité caractérisant l'ensemble éponyme de ces sujets ;

- Par métonymie, elle désigne la totalité formée par l'ensemble des représentations d'un sujet conscient, tout au moins de ses représentations conscientes, GODIN Christian, *Dictionnaire de philosophie*, Fayard, 2004.

⁸ COMTE-SPONVILLE André, *Dictionnaire philosophique*, PUF, 2001, p. 519

trouver à nouveau l'équilibre en trop ou trop peu de vérité concernant sa propre identité et la représentation que les autres se font de lui.

Le travail en groupe nécessite généralement pour l'individu qui y participe, qu'il estime que les avantages du groupe seront supérieurs à ses inconvénients. Il a notamment le choix entre se plier à la vitesse du groupe, estimant qu'il faut mieux avancer lentement, pour aller plus loin, grâce au fait qu'ils sont plus nombreux. Ou bien avancer seul, afin de tenter d'avancer plus rapidement, mais il perdra la puissance du nombre.

René Girard dans son livre « la violence et le sacré » explique que les groupes, les sociétés, cherchent souvent à se créer un bouc émissaire, car cela renforce la cohésion lorsque des personnes ne souhaitent pas se diviser face à un problème. Ils attribuent abusivement à une personne extérieure, ou sur une minorité la cause de ces problèmes⁹.

L'harmonie intérieure et la maîtrise de soi, de ses pulsions violentes et antagonistes contribuent à la quête de la sérénité chez les stoïciens et les bouddhistes. A l'inverse, Nietzsche estime que le romantisme est réactif, car il est déchiré, non serein, en désaccord avec lui-même, entre des désirs contradictoires, l'amour et la culpabilité, la volonté de bonheur et de nostalgie. Cependant, Nietzsche souligne que pour trouver l'harmonie, il ne faut pas supprimer les forces réactives, telle que la vérité, l'idéal, la science ou la démocratie, mais au contraire les harmoniser avec les forces actives, telle l'art, l'aristocratie et les pulsions de vie. Le grand style consiste à trouver cet équilibre. Il faut des adversaires forts, pour devenir fort explique-t-il.¹⁰

La coopération en groupe s'oppose-t-elle à la cohérence individuelle ? L'affection est en relation avec la fraternité, la solidarité, coopération, la coopération c'est l'affection en action. Dans un groupe cela suppose souvent de s'oublier soi au service de l'autre, des autres et du collectif. La sagesse, la pensée abstraite, la pensée synthétique, la pensée de relations permette de développer sa pensée, ses idées, sa vérité. Elle suppose de mettre en cohérence la vérité de sa pensée, la parole et les actes. Or, la coopération engendre au contraire de s'adapter à l'autre (en relation avec le mythe d'Aphrodite) avant de s'affirmer soi même (en relation avec le mythe d'Arès). Cependant, lorsqu'on s'adapte à l'autre pour coopérer, alors nos paroles, nos actes ne sont plus véritablement en accord avec nos idées, nos pensées. Ainsi, coopérer engendre une forme de schizophrénie. Par conséquent, agir en groupe suppose de coopérer tout en gardant sa cohérence, sa vérité. C'est-à-dire réunir les opposés, que sont la coopération et l'idéal de vérité, la vérité du groupe et sa vérité, l'affection et la vérité, l'amour des autres et l'amour de soi.

L'esquive de l'affection coopérative contre le conflit par la vérité. Cette dernière est perçue grâce à l'intelligence, ainsi, la conscience de la vérité est précise et souvent tranchante, donc génératrice de conflit. L'esquive consiste à ne pas toujours pointer les problèmes, à faire comme si il n'y en avait pas, ou comme si on ne les voyait pas, afin d'éviter de renforcer les conflits. A la différence de la vérité l'esquive est plus vague et plus douce, par conséquent, elle diminue les conflits, du moins à court terme. Donc l'esquive est l'intelligence de l'amour. En revanche, esquiver à l'excès les conflits engendrés par la vérité, peut générer à terme des conflits encore plus grand. Comme d'habitude tout est une question d'équilibre entre la conscience de la vérité et la coopération par l'affection.

LA PUISSANCE DE L'ORDRE DU MANAGEMENT FACE A LEURS SUBALTERNES

Le management peut relever de la puissance, du pouvoir, ou de l'autorité. Le pouvoir d'un individu, tel l'autorité charismatique décrite par Max Weber ou la volonté de puissance de Nietzsche, ou encore la « force émotionnelle », qui est un aspect quasiment jamais analysé en psychologie.

⁹ GIRARD René, La violence et le sacré, Grasset, 1972.

¹⁰ NIETZSCHE Friedrich, La Volonté de puissance, Traduction par Henri Albert, Mercure de France, 1903 (Œuvres complètes de Frédéric Nietzsche, vol. 13, tome II, p. 152).

Parallèlement au pouvoir individuel, il y a le pouvoir des structures (économique, gouvernemental, social, culturel...). On peut observer une multiplicité de situation et d'exercice du pouvoir, en fonction de son mode d'action (moral, physique, etc.), de sa cible (la personne, ses biens, ses relations, ses déplacements, ses communications, etc.), de son canal (presse, parole directe, audio-visuel, etc.), de son mode (conviction, contrainte, négociation, etc.), de sa portée (proposition, ratification, veto, etc.)... Mais à côté du pouvoir, il y a aussi la puissance et l'autorité.

Selon le politologue américain Robert Dahl, le pouvoir est la capacité à obtenir d'une personne un comportement ou une conception qu'elle n'aurait pas effectuée sans intervention extérieure. « A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B, une action Y, que ce dernier n'aurait pas effectué autrement »¹¹. Il s'agit d'une conception relationnelle du pouvoir et non d'un « pouvoir en soi », indépendamment des autres. Quant, à John Holloway il distingue le pouvoir de la puissance, le « faire » et le « faire faire ». Ainsi, le pouvoir est le pouvoir de « faire faire », tandis que la puissance est la puissance de « faire »¹².

Mais la définition du pouvoir d'Holloway diffère de celle de Spinoza, qui distingue « la potentia », ou puissance. « La puissance, c'est de pouvoir exister » explique Spinoza, c'est à dire c'est-à-dire la maîtrise et la plénitude intérieure, la capacité d'action d'un individu. Ainsi, parle-t-on, « de la puissance de travail d'une personne, de la puissance créatrice de l'artiste ou de la puissance intellectuel d'un chercheur » souligne Eric Delassus. A la différence de « la potestas » ou pouvoir, qui est un pouvoir extérieur dont l'essence est l'exercice d'une force d'intervention sur les autres¹³. Eric Delassus précise que pour Spinoza, « la puissance se différencie du pouvoir car elle ne s'exerce pas sur d'autres personnes, mais sur le monde et principalement sur les choses, pour les comprendre ou les transformer »¹⁴. La définition de la puissance de Spinoza et celles du pouvoir de Dahl et d'Holloway sont d'ordre relationnel.

La puissance peut être potentielle ou en acte. La puissance en acte peut être définie comme le pouvoir selon Holloway. D'autre part, la puissance, signifie la puissance de « faire »¹⁵ telle que la définit Holloway. Elle peut donc s'exercer sur la matière ou bien sur un ou des individus. La puissance matérielle peut être industrielle, militaire, mécanisée, ou même terrienne (le fait de posséder de nombreuses terres qui produisent des végétaux en grande quantité) génère la capacité à nourrir une population nombreuse, ou à créer des agrocarburants en grande quantité pour le transport. La capacité potentielle présente, est une forme de puissance, un pouvoir potentiel. Il faut la distinguer de la capacité potentielle future, consistant à potentiellement devenir puissant, par sa force, son intelligence, sa richesse dans le futur.

Pouvoir et puissance se différencient de l'autorité, qui repose sur la légitimité. Pour exercer le pouvoir sur la base d'un consentement, cela suppose donc aussi de l'autorité. Mais le pouvoir peut-être exercé par la contrainte sans consentement, par exemple dans le cadre d'une relation de domination physique ou d'un chantage. Max Weber distingue ainsi trois idéaux-types. La légitimité traditionnelle repose sur "la validité de ce qui a toujours été", sur la croyance dans la sainteté des traditions. La légitimité charismatique s'appuie sur les qualités exceptionnelles reconnues à un héros ou à un chef. La légitimité légale-rationnelle repose sur la légalité des règlements, leur validité formelle, leur dimension rationnelle¹⁶.

Le besoin de vivre engendre le besoin d'être fort et puissant psychologiquement. Ce peut être constructif ou destructif. Le besoin essentiel de vivre est un besoin intérieur et primaire, qui engendre la peur de mourir. Les personnes dont la psychologie est fortement structurée par ce besoin sont animées par le principe du désir ardent de vivre, par la passion, la dévotion à une cause. La face

11 DAHL, Robert A., "The Concept of Power", *Behavioral Science*, 2:3; 1957 July, p. 202-203.

12 HOLLOWAY John, *Changer le monde sans prendre le pouvoir*, Éditions Syllepse en 2007.

13 SPINOZA Baruch, *Éthique*, (traduit par Robert Misrahi), Éditions de l'Eclat, 2005.

14 DELASSUS Éric, *Pourquoi le goût du pouvoir rend-il impuissant*, Academia, 2019.

15 HOLLOWAY, 2007.

16 WEBER Max, *Économie et société*, Agora (1922), 2003.

constructive de ce besoin de vivre est l'ardeur pour la défense d'un art ou d'une cause politique, idéologique ou spirituelle... La face destructive consiste dans la fanatisme, qu'il soit militant, militaire, terroriste ou religieux.

Du besoin de vivre découle tous les autres besoins, tel celui de se sentir puissant et fort. Le besoin de vivre est le premier besoin essentiel primaire. De celui-ci découle tous les autres. Il s'agit d'une forme « d'énergie primordiale » qui anime l'être humain.

Le conatus, c'est « l'effort par lequel toute chose tend à persévérer dans son être ». Mais « ce n'est rien de plus que l'essence actuelle de cette chose. »¹⁷. Tout ce qui renforce la puissance d'exister favorise donc notre Conatus. Chez Spinoza, il y a ainsi, les « puissances d'agir », « les puissances de dominer », « les puissances de posséder », donc un monde des passions évoqué par Spinoza (de même que Fourier), qui dépasse le capitalisme et qui se retrouveront aussi dans l'autogestion, ou le communisme par exemple.

Spinoza fut sans doute, l'un des plus grands philosophes. Il fut notamment le précurseur de la psychanalyse freudienne, d'une large part des idées de Nietzsche, il inspirera aussi de nombreux marxistes. « Alors que Marx avait délibérément refusé l'héritage spinoziste, les penseurs marxistes du XX^e siècle n'auront de cesse de se réclamer de Spinoza, consacré comme le seul véritable précurseur de Marx »¹⁸. Ce fut le cas par exemple de Negri, Lordon, Deleuze... Chacun de ces auteurs courants ont cherché à extraire les éléments qui les intéressaient le plus dans la philosophie de Spinoza.

« Même dans le rapport « don, contre don » chez Mauss, il y a aussi un rapport de violence symbolique, de recherche de domination, consistant à montrer à son adversaire, qu'on est capable de donner plus que lui » conclut Lordon¹⁹.

Le besoin d'être fort relève d'une énergie d'origine biologique et psychique nécessaire au développement de l'individu. C'est à dire un besoin primaire, qui est le besoin essentiel de vivre et donc de se sentir puissant et fort. Cela se rapproche de la puissance de Spinoza, « la potentia », c'est-à-dire la maîtrise et la plénitude intérieure.

Il y a plusieurs forces fondamentales, qui régissent l'univers, donc l'humanité et les individus. Il y a la puissance, en relation avec la force d'expansion de l'énergie d'une part. Il y a la liberté de conscience, la conscience et la vérité d'autre part, en analogie avec l'information, les photons et la lumière en physique. La puissance de l'énergie est plus dense, ainsi elle domine la lumière plus subtile. Le sociologue fonctionnaliste « Parsons s'inspire de la théorie cybernétique pour dire que le système d'action, comme tout autre système actif qu'il soit vivant ou non, est le lieu d'une incessante circulation d'énergie et d'information. (...) Or, un principe fondamental de cybernétique veut que ce soient les parties les plus riches en information qui imposent des contrôles sur les parties les plus riches en énergie. Il en résulte que dans tout système d'action s'instaurent une série de contrôles successifs et cumulatifs, qui s'agencent entre eux d'une manière hiérarchique »²⁰.

¹⁷ SPINOZA, Éthique III, Proposition VII

¹⁸ HULAK Florence, *Spinoza après Marx, ou le problème de l'ontologie marxienne*, Revue de métaphysique et de morale, P.U.F., 2007/4 (n° 56), page 483-498.

¹⁹ LORDON Frédéric, *Capitalisme et servitude. Marx et Spinoza*, Édition de la fabrique, 2010.

²⁰ ROCHER Guy, *Talcott Parsons et la sociologie américaine*, Paris, France, Presses universitaires de France, 1972, 238 p.

PARSONS Talcott, *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1966. 120 p.

Tableau 4
Hiérarchie cybernétique du système général d'action

Dimensions fonctionnelles du système d'action	Sous-systèmes du système d'action	Relations cybernétiques
Latence	Système culturel	
Intégration	Système social	
Poursuite des buts	Système psychique	
Adaptation	Système organique	

L'information peut prendre la forme de fréquences d'une onde électromagnétique en physique, de codes, de bits en informatique, de mots en linguistique. L'information en physique ne peut évoluer que dans le sens de sa désorganisation à terme, car elle se dégrade avec le temps, comme l'énergie à long terme. Le mathématicien Claude Shannon définit l'entropie d'information comme la mesure H ($H = -K \log p$). Elle est symétrique mais de manière inverse à l'entropie S en thermodynamique ($S = K \log p$, formulée par l'équation de Boltzmann-Gibbs²¹). L'entropie étant définie par la deuxième loi de la thermodynamique formulée par Sadi Carnot en 1824²², qui démontre que toute transformation réelle suppose de l'énergie et s'effectue avec création d'entropie, c'est à dire avec une dégradation de l'information, de l'ordre. Le premier principe de la thermodynamique est un principe de conservation de l'énergie dans un système. L'entropie augmente lors d'une transformation irréversible. Ainsi, l'énergie perdue par le système sous forme de chaleur contribue à l'augmentation du désordre global mesuré par l'entropie.

Plus l'énergie diminue, plus l'information diminuera aussi. Lorsque l'énergie se désorganise, elle accroît son entropie, c'est à dire sa perte d'information ordonnée. Ainsi, l'énergie est corrélée à l'information et l'énergie est corrélée à la matière, donc la matière est de l'information densifiée et l'information de la matière subtile, ou non dense.

Le mathématicien américain Claude Shannon décédé en 2001 a montré l'énergie peut être mesurée par son niveau d'entropie ou son niveau d'information en bit (0 ou 1). L'entropie peut être assimilée au niveau de désordre ou d'organisation d'un système, tel un sucre qui fond dans l'eau qui perd sa structure, son organisation. L'entropie peut être mesurée selon Shannon par le niveau de « température comme l'avait annoncé Carnot et Clausius pour les machines thermiques et en fonction de l'information pour les systèmes complexes. Les deux obéissent aux principes de la thermodynamique »²³.

Il y a ainsi une continuité entre l'information, l'énergie et la matière. Compte tenu que la pensée humaine peut être aussi définie comme un stock d'information (d'idées, de mots, d'images), il y a donc une relation entre la matière-énergie, l'énergie-esprit, la matière-esprit ou la vie. Ce ne sont finalement que les différents aspects d'une même réalité, à différents niveaux de densités, ou de fréquences.

Gulio Tononi avec l'information intégration théorie (la théorie de l'information intégrée) suit les traces de la philosophie du Panpsychisme de Talès, de Spinoza pour qui la conscience est partout dans la nature, du niveau le plus élémentaire ou niveau le plus élevé. Tononi considère que le niveau de la conscience peut être mesurée par la quantité d'information de cette conscience. A la suite de Shannon, il a donc établie une équation qui lui permet de mesurer mathématiquement, le niveau d'information donc de

²¹ SHANNON Claude, « Définir les trous noirs avec des « 0 » et des « 1 » », *Sciences et Avenir*, n°825, novembre 2015.

²² CARNOT Sadi, *Réflexions sur la puissance motrice du feu et sur les machines propres à développer cette puissance*, Paris, Bachelier, coll. « (Landmarks of science) », 1824, 118 p.

²³ SHANNON Claude, 2015.

conscience des humains, des organismes vivants, jusqu'aux atomes²⁴. Il y a donc des liens à la fois symboliques et scientifiques entre lumière, information, conscience et vérité

La puissance et le pouvoir sont souvent plus forts que la lumière de la vérité. Pour gagner l'adhésion, la conviction d'autrui, certains usent plus de l'argument d'autorité que de celui de vérité. Plutôt que défendre des arguments fondés sur la compréhension, ils cherchent prioritairement à exposer des arguments dépassant la compréhension de l'interlocuteur, afin de le priver de contre-argumentation et surtout de créer un sentiment d'infériorité d'un côté de l'un et une image de supériorité de l'autre. Ce procédé peut-être réalisé volontairement dans le cadre de la manipulation) ou involontairement, dans le cadre d'une argumentation sans but manipulateur. Cependant, dans les deux cas, l'argument d'autorité supplante alors l'argument de vérité.

Le pouvoir n'a pas absolument besoin de la vérité pour régner, tandis que la puissance s'appuie sur la vérité, pour se renforcer la conscience de ses membres, la lumière de leur conscience. La puissance figure la face vertueuse et lumineuse, tandis que le pouvoir représente sa face obscure, non lumineuse. Pour nombreux idéalistes, la justice se fonde sur la défense de la lumière de la vérité.

A propos du pouvoir des représentants de l'autorité dans un système totalitaire, George Orwell a écrit, qu'il « il est fort possible que nous soyons en train de tomber dans une ère où deux et deux feront cinq quand le chef le dira »²⁵. Ceci peut s'appliquer à toutes les formes d'abus d'autorité. Ainsi, dans son roman intitulé « 1984 », sur les dérives du pouvoir dans les systèmes totalitaires, l'administration de l'Océania est gouvernée par quatre ministères (Vérité, Paix, Amour, Abondance) et trois slogans: « La guerre c'est la paix », « La liberté c'est l'esclavage », « L'ignorance c'est la force ». Cela illustre, le fait que, lorsqu'un individu grâce à son pouvoir parvient à imposer sa vérité à la place de celles des autres, mêmes si elle contrefait la réalité ou à leur réalité.

Le monde est avant tout dominé par la puissance ou le pouvoir. Ceux qui se rebellent contre les abus du pouvoir pensent que la vérité pourra faire chuter les tenants de ce pouvoir. C'est parfois vrai à court terme, mais plus souvent ça l'est seulement à long terme. Les vérités refusées aujourd'hui, sont souvent les vérités dominantes de demain. Cependant, c'est la puissance ou le pouvoir dominant qui reste le contrôleur de la vérité dominante, aujourd'hui comme dans l'avenir. Les idéalistes combattant pour la vérité, devraient donc prendre conscience, qu'en défendant la vérité, ils gagneront certains combats à long terme, mais que la puissance vertueuse ou le pouvoir corrompu, resteront les maîtres de ce monde aujourd'hui et dans le futur, car c'est une loi de l'univers. Les combattants pour la vérité, devraient donc apprendre l'adaptation et la patience, sinon ils seront rejetés ou éliminés. Car ils disposent rarement du pouvoir ou de la puissance dominante. Pour parvenir à faire régner la vérité, il vaut donc mieux porter une flamme voilée, mais la protéger et la faire durer à long terme, que de mourir avec cette flamme de vérité à court terme.

LES MANAGERS ET LEURS SUBALTERNES SONT REGIS PAR TROIS PRINCIPES : LIBERTE, EGALITE ET ORDRE (OU PUISSANCE DE L'ORDRE). Cependant, ces trois principes entretiennent un « équilibre dynamique », c'est-à-dire des oppositions complémentaires, comme le sont les polarités d'un aimant, ou les trois pôles d'un triangle. Cependant, l'ordre managérial, comme l'autorité du gouvernement s'oppose à la liberté. Tandis que la liberté d'être et de penser différemment limite l'égalité. Les représentants de l'autorité collective qui composent la direction ne sont pas égaux avec leur subalternes situés à la base, car ces derniers doivent leur obéir. Les excès d'un des trois pôles disposent potentiellement du pouvoir de corriger l'excès des deux autres pôles du triangle démocratique. C'est par la coopération, le management participatif, la décision collective de règles s'appliquant également pour tous, c'est-à-dire dans une forme de gouvernement collectif de tous pour tous, que l'égalité démocratique peut être atteinte.

²⁴ TONONI G., EDELMAN G.M., Science, 282, 1846, 1998.

²⁵ ORWEL, *Collected Essays, Journalism and Letters*, vol. 1, p. 413-414.

La psychologie collective et la psychologie individuelle s'imbriquent entre elles. Au plan de la psychologie collective les trois besoins psychologiques principaux sont le besoin d'aimer, d'être fort et d'estime de soi. Le besoin de compréhension et de créativité représentent les quatrième et cinquième besoins psychiques essentiels collectives et individuels.

Le besoin d'être généreux collectivement, c'est-à-dire conviviale, fraternel, coopératif, solidaire... envers les autres membres du groupe, de l'organisation, les autres citoyens de sa commune, de sa nation, ou du monde entier. Ce besoin collectif est en correspondance avec le besoin individuel d'aimer et d'être aimé.

Il y a ensuite le besoin social d'être fort collectivement, d'être puissant moralement, pour être puissant économiquement, militairement, physiquement, intellectuellement... au risque de devenir impérialiste, colonialiste, dominateur nationalement, en correspondance avec le besoin individuel d'être fort, d'être maître de soi.

Il y a enfin la combinaison de ces deux besoins collectifs et individuels, le besoin d'être fier de la culture de son groupe, de son organisation, de sa tribu, de sa nation, comme le sont certains ouvriers d'entreprises prestigieuses, des peuples premiers, tels les Kogis de Colombie. Ils sont fiers de leurs culture, de leurs traditions, de leur identité collective, de leur région, de leur nation, au risque de dériver vers un partisanisme agressif, ou un nationalisme guerrier, qui relève d'une dérive du besoin psychologique sain, essentiel et individuel d'estime de soi, de même que du besoin d'être fort et maître de soi.

Dans les organisations démocratiques, la liberté est sans doute le premier principe. La liberté confère le pouvoir pour un individu de décider d'être différent, d'agir différemment, de posséder et de gérer différemment, engendre donc des inégalités. La liberté, engendre l'inégalité entre les individus.

De même, que l'excès d'égalité engendre l'excès d'autorité des managers, l'excès de liberté conduit à l'excès d'autorité, de contraintes et de limites, par le gouvernement ou par le plus fort. En effet, dans l'idéal de « l'état de nature », lorsqu'un être humain paraît pleinement libre, lorsqu'il vit seul dans une nature vierge ou dans un espace sans contrainte. Mais, étant donné que « la liberté d'autrui s'arrête où commence celle des autres », dès qu'un être en croise un autre, leurs libertés trouvent une première limite.

Afin, d'approfondir quelque peu les trois principes que sont la liberté, l'égalité et l'ordre observons ce qu'en disent la philosophie politique. L'idéologie anarcho-capitaliste, le libertarisme ou encore le capitalisme libertarien défend l'idéal la liberté absolue, en particulier la liberté d'asseoir sa propriété, la liberté d'entreprendre, dans une nature où les individus ne seraient pas soumis à la tyrannie de l'autorité Étatique. Murray Rothbard représente la tendance jusnaturaliste de l'anarcho-capitalisme qui est fondée sur le droit naturel²⁶, tandis que David Friedman en représente la tendance utilitariste²⁷.

L'idéologie égalitariste menée à son extrême engendre aussi nécessairement un excès d'autorité. Ainsi, l'excès d'égalité, la dictature égalitariste génère le communisme autoritaire, puisqu'il faut surveiller chaque salarié afin de vérifier, qu'il n'en fasse pas plus et surtout pas moins que les autres concernant la quantité de travail ou le respect des règles et des lois. Au milieu des deux plateaux de la balance se tient toujours le fléau de la balance, c'est-à-dire le fléau de l'autorité du management.

L'ordre est une des conditions de la démocratie dans les organisations. En effet, la démocratie suppose des règles, des lois, donc un ordre réglementaire ou législatif. Mais, si l'ordre peut se décliner sous la forme de la règle démocratique ou de l'ordre autoritaire, de l'ordre conservateur ou de l'ordre traditionnel. Les philosophes Edmund Burke et Joseph de Maistre sont les principaux chefs de file du mouvement conservateur et anti-révolutionnaire d'après 1789. Ils récusent les excès de la liberté de l'individu et de la raison qui représentent l'idéal des lumières. Dans la philosophie

26 ROTHBARD Murray, *L'Éthique de la Liberté*, Les Belles lettres, 1982

27 FRIEDMAN David, *Vers une société sans État* (1973), Les Belles Lettres, 1992.

conservatrice de Burke²⁸ « l'individu doit penser que l'ordre du monde est hors du pouvoir humain, afin de ne pas le remettre en cause, que le monde ait été ordonné par une rationalité supérieure intime de se garder de vouloir l'égaliser, sous peine de n'engendrer que le chaos. Les préjugés jouent un même rôle conservateur, ce sont des habitudes de pensées qui permettent d'ordonner le monde de manière simple et lisible, ce qui évite les débats et donc le désordre (...). Le conservatisme n'admet pas l'idée d'égalité, qu'il juge porteuse de chaos : chacun doit plutôt se trouver à sa place. Les habitudes agencent le monde humain en fonction de principes qui n'ont pas à être discutés, ils sont comme naturels et l'on gagne à penser que c'est réellement le cas.²⁹ » En effet, la direction d'une organisation peut tirer parti de l'ordre généré par les valeurs, les coutumes et les règles traditionnelles. Joseph de Maistre estime que la liberté de l'individu est une illusion et n'a quasiment aucun pouvoir, ni aucune réalité, face à l'ordre collectif.³⁰ En ce sens, la liberté de l'individu, s'oppose au « contrat social » de Rousseau³¹ visant la « souveraineté du peuple » fondée notamment sur des valeurs d'égalité entre les individus. En effet, De Maistre estime que l'individu n'est pas véritablement libre et rationnel, mais qu'il est dépendant de la tradition qui a contribué à son éducation. Il ne peut donc négocier un contrat avec l'État, garant de l'autorité, comme le pense Rousseau.

L'ordre conservateur avec ses valeurs collectives s'oppose à la liberté de l'individu. Pour Joseph De Maistre, « toute grandeur, tout pouvoir, toute subordination à l'autorité repose sur le bourreau : il est l'horreur et le lien de l'association humaine. Retirez cet agent incompréhensible du monde et, à ce moment même, l'ordre cède la place au chaos, les trônes se renversent et la société disparaît.³² » La perpétuation de l'ordre de la société suppose donc pour lui l'autorité, de même qu'un agent exerçant cette violence légitime, tel que l'analyse Max Weber, en tant que gardien de la puissance de l'ordre.

L'ordre est intimement lié à la puissance de l'ordre, car un ordre sans puissance ne peut rien ordonner. Néanmoins, la puissance est un principe qui peut détruire l'ordre, dans la mesure où il peut être une puissance du mouvement, une puissance chaotique et génératrice de destruction de l'ordre. La volonté de puissance de Nietzsche, relève de cette proximité sémantique.

L'ordre s'oppose à liberté et fondamentalement aussi à l'égalité, puisque la hiérarchie n'est pas égalitaire. Cependant, comme chacun de ces trois principes, l'ordre peut aussi servir en partie le dominant ou le dominé (dans l'ordre égalitaire), la tradition ou la nouveauté (dans l'ordre des nouvelles lois de la physique quantique), le collectif ou l'individu (dans l'ordre de l'état de droit démocratique, défenseur de la liberté individuelle et collective). De même, la science de l'environnement notamment relève de l'ordre et aussi de la raison et de la liberté de la raison individuelle du chercheur. Les défenseurs de l'écologie s'appuient sur ce travail rationnel afin de promouvoir le respect de la nature, le respect des lois naturelles et biologiques sans lequel l'écosystème naturel s'effondrera. La démocratie dans les organisations, comme dans une nation peut ainsi être définie comme l'ordre de l'égalité. Par conséquent, le respect de l'ordre n'est pas forcément conservateur, obscurantiste, réactionnaire, il peut au contraire se montrer progressiste et fondé sur la rationalité des lumières.

La liberté, l'égalité et (la puissance de) l'ordre sont en relation de complémentarité-conflictuelle. Ces trois principes fondamentaux déterminent principalement les sociétés humaines et les écosystèmes naturels. Lorsqu'on observe une certaine stabilité, le principe d'équilibration des conflits régule ces trois principes.

²⁸ BURKE, Edmund, *Réflexions sur la révolution en France*, Adrien Egron Editeur, 1819 [1790].

²⁹ FLIPO Fabrice, « Les chemins de l'écologie politique », in Anahita Grisoni et Rosa Sierra (Dir.) *Les chemins politiques de la transition écologique*, Editions Campus Verlag, 2017.

³⁰ DE MAISTRE Joseph, *Considérations sur la France*, Ed. Complexe, coll. Historiques, (1796), 2006.

³¹ ROUSSEAU Jean Jacques, *Le contrat social*, (1762), Flammarion, GF, 2001.

³² DE MAISTRE Joseph, « Premier entretien », in E. M. CIORAN, *Du Pape et extraits d'autres œuvres*, Ed. J.-J. Pauvert, coll. Libertés, 1957, p. 66.

LES TROIS TYPES DE MANAGEMENT, D'ATTITUDES ET DE FONCTION DANS LES GROUPES

TYPE DE MANAGEMENT OU D'ATTITUDE	DIRECTIF	COOPERATIF	IDEE-ALISTE
BUT	Agir	Coopérer	Vérité des idées
FONCTION	Réalisation concrète	Force du collectif par la solidarité	Création d'idées et de valeurs
PRINCIPE ET VALEUR	Puissance de l'Ordre, Efficacité, maîtrise de soi	Egalité, Equité, Solidarité, Fraternité	Justice, vérité, liberté (de conscience), autonomie
BESOIN PSYCHOLOGIQUE	Etre fort/ Maîtrise (de soi)	Affection, Amour	Estime de soi (l'amour de ses forces), idée de soi, conscience de soi et conscience (compréhension)
PEUR SUBCONSCIENTE	Peur d'être faible et de ne pas maîtriser	Peur de ne pas être aimé	Peur de ne pas être reconnu et de ne pas maîtriser par manque de compréhension
LEGITIMITE	Par son travail Par le résultat (output) Charismatique Traditionnelle (Weber)	Par la solidarité Par la fidélité à ses alliés	Par sa vérité, sa rationalité (Weber), sa cohérence, sa droiture
FORCE	Efficacité	Fédérateur (se crée des alliés)	Cohérence Créativité
EFFICACITE DE L'ACTION	La position de leader proactif au plan de l'action et des décisions	Soutien affectif et pratique	La puissance et la vérité des idées, sa conviction
MODE DE DECISION PREFEREE	Le pseudo consensus : formulé par lui-même	Le consensus réel (Le plus petit dénominateur commun)	Le vote majoritaire
ORIENTER LE COMPORTEMENT DES AUTRES	Les discipliner	Les faire coopérer	Leur faire exprimer leur vérité, leur authenticité
EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE	Le parent normatif Le persécuteur	Le parent nourricier Le sauveur	L'enfant libre ou rebelle La victime
FAIBLESSE STRATEGIQUE	Autoritarisme, Isolement, Manque d'alliés et d'idées	Compromission Conformisme Trahison de soi et des autres Inefficacité	Isolement (sauf avec le groupe des rebelles)
QUALITE	Autorité, charisme	Fraternel, affectueux, généreux, sympathique	Ouvert d'esprit, indépendant, passionné, authentique
DEFAUT RELATIONNEL	Autoritarisme Dureté, Colérique Génère la soumission ou la rébellion Faible cohérence	Soumission Peureux Peu créatif Peu autonome	Rébellion systématique par refus de l'autorité et des limites Peu coopératif
ETHIQUE DE L'ACTION	La fin justifie les moyens	Les moyens sont plus importants que les fins	Les moyens doivent être cohérents avec les fins

La synthèse des trois attitudes et stratégies contribue aux meilleurs résultats concrets du management, de l'action collective et de la dynamique d'un groupe. C'est-à-dire une action efficace, juste et fédératrice et un fonctionnement fondé sur un ordre d'égale liberté.

REPARTITION SPATIALE SYMBOLIQUE DES INDIVIDUS AUTOUR DES TROIS PRINCIPES

La courbe de gauss a la forme d'une cloche. Elle montre l'existence d'une loi universelle de la répartition statistique de la multiplicité des éléments d'un ensemble. Que ce dernier relève du monde minéral, végétal, animal ou humain, donc des individus dans un groupe ou une organisation. Au sein de cette courbe en cloche, la majorité des individus se situent au centre et la minorité aux extrémités³³.

Au centre de la galaxie, les étoiles fusionnent entre elles pour créer une méga-étoile, un grand soleil, le cœur de la galaxie. Plus on s'éloigne du centre moins les étoiles sont nombreuses. La répartition des étoiles suit donc la courbe de gauss. De même la courbe des bras spiralés de la galaxie, suit la loi du nombre d'or dans son développement. Il en est de même d'un groupe humain.

Le chaos est apparenté à la liberté déstructurée ou par l'égalité déstructurée, puisqu'il paraît n'être régit par aucune loi. La théorie du chaos montre que même dans le chaos apparent, en réalité il y a un ordre caché régit par des attracteurs étranges engendrant notamment différents types de fractales. « l'univers des fractales est immense. C'est pourquoi les mathématiciens ont regroupé les fractales en trois catégories : les objets fractals, les fractales naturelles et les fractales déterministes.

Stengers explique ainsi que dans le cadre de la théorie du chaos « une notion cruciale est la notion d'attracteur, David Ruelle a caractérisé ces "attracteurs étranges", qu'on a également appelés « attracteurs fractals », par leur très grande sensibilité aux conditions initiales (...). L'opposition entre déterminisme et aléatoire est battue en brèche. (...) c'est désormais autour des thèmes de la stabilité et de l'instabilité que s'organisent nos descriptions du monde, et non autour de l'opposition entre hasard et nécessité. »³⁴

Les individus d'un groupe s'organisent comme les planètes et les étoiles dans une galaxie.

La majorité des membres du groupe et leurs idées sont centrées sur les valeurs de l'ordre-coopératif. Cette majorité peut être représentée par le centre du groupe. Ils cherchent à coopérer, c'est la zone centrale de coopération où les individus privilégient la coopération ordonnée, autour de la vérité des valeurs du groupe. Tandis qu'à la périphérie se situent les personnes et leurs valeurs fondées prioritairement sur la libre vérité, en particulier celle de la liberté individuelle, de l'autonomie. Entre le centre et la périphérie, entre l'égalité coopérative et la libre autonomie, il y a donc une zone de tension.

Lorsque les individus s'écartent trop de la vérité majoritaire du groupe, ils sont rejetés dans la zone d'expulsion située au-delà de la zone périphérique. Ils sont alors condamnés à errer ou à s'agréger à un autre groupe. De même qu'une comète, une planète qui peut errer seule, loin d'un soleil, ou d'une galaxie dont elle aurait été éjectée, mais qui peut aussi s'agréger à une autre galaxie.

Il y a trois zones : 1) la zone de l'ordre coopératif, 2) la zone de sa (la) libre vérité, 3) et la zone d'expulsion. Chacune de ces 3 zones se divise chacune en deux. La 1^{ère} zone de l'ordre coopératif (l'ogre coopératif !) se compose de :

- La 1^{ère} zone de coopération avec :
 - la zone (1-1) centrale de la coopération harmonieuse,
 - la zone (1-2) de coopération par le rapport de force,
- la 2^e zone, celle de la libre vérité se compose de :
 - la zone (2-1) de tension attractive,
 - la zone (2-2) de tension conflictuelle
- La 3^e zone, celle de l'expulsion, avec :
 - La zone (3-1) d'expulsion sans attaque (agression ou conflit),

³³ « Si vous regardez la forme d'une courbe de gauss, on dirait une exponentielle qui monte, puis qui descend. Or, exponentielle, veut dire boucle de rétro-action positive, soit, « cercle vicieux » ou « vertueux » en langage courant, c'est à dire mécanisme auto-reproducteur. Qu'est-ce qu'une structure dissipative si ce n'est un mécanisme auto-reproducteur, limité par un seuil ... la courbe de gauss n'est pas au cœur des phénomènes naturels pour rien ». NYNJOGAN, *La courbe de Gauss*, 2016, <http://blog.nynjogan.me/la-courbe-de-gauss-pour-les-nuls/>

³⁴ PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle, *La nouvelle alliance, Métamorphose de la science*, Paris, Gallimard, 1979.

- La zone (3-2) d'expulsion avec attaque.

La 1^{ère} zone de l'ordre coopératif (l'ogre coopératif !), se compose de la zone (1-1) centrale de la coopération harmonieuse, c'est-à-dire la zone de coopération par soumission à l'ordre) ou par harmonisation spontanée, c'est-à-dire une fraternité, un amour désintéressé, par l'oubli de soi. A son côté (donc déjà en décalage avec le centre du groupe), bien que toujours dans l'ordre coopératif, se situe la zone (1-2) de coopération par le rapport de force, ou de coopération par l'autorité collective, par l'autorité, par l'ordre, par la règle collective et la loi de coopération. La coopération par le rapport de force est exercé par un manager, un chef ou un sous groupe usant parfois d'une idée ou d'une stratégie un peu différente de l'idée centrale de la majorité des membres du groupe. Il utilise donc la force pour les contraindre à suivre son idée.

La 2^e zone, celle de la libre vérité, se compose d'abord la zone (2-1) de tension attractive elle attire le centre du groupe vers sa vérité, mais au prix de légères tensions. La zone (2-2) de tension conflictuelle est trop éloignée pour attirer la vérité centrale du groupe vers les vérités périphériques des individualités. Cela engendre donc des conflits forts, qui sont à la limite de l'expulsion de ces individus. A long, terme, soit ces individualités sont rejetées, soit leur vérité passe dans la zone (2-1) de tension attractive, puis parfois dans la zone (1) de l'ordre coopératif, pour devenir une valeur-vérité centrale. Cependant, c'est relativement rare et de plus cela nécessite du temps.

La 3^e zone est celle de l'expulsion. De même que la force centrifuge d'un planète ou d'une galaxie, expulse un corps situé trop loin du centre, maintenu par la force de gravité, d'attraction, d'affection, d'amour. La zone (3-1) d'expulsion sans attaque, regroupe les individus dont sa vérité est trop éloignée de la vérité des valeurs centrales du groupe, alors ce dernier expulse l'individu avec sa vérité. Il est rejeté, car il met en danger la cohésion du groupe et donc la cohésion des valeurs ou des fonctions.

La zone (3-2) d'expulsion avec attaque, consiste non seulement à rejeter l'individu et ses idées, mais en plus à les attaquer, car elles sont considérées comme trop antagonistes, donc dangereuses pour la stabilité des idées majoritaires du groupe. La zone d'expulsion avec attaque se superpose donc avec la zone de naissance d'un nouveau groupe.

Ainsi, les 2 premières zones d'un groupe organisent les individus et leurs idées, qui se répartissent au sein de la courbe de gauss. L'ensemble des différents groupes s'organisent eux autour cette courbe, avec la majorité au centre et les minorités en périphérie et cela à l'infini, à l'instar des poupées russes.

La courbe de gauss montre qu'il y a des régularités, une loi organisant les éléments, tels les individus dans les groupes et dans les grands ensembles avec un centre de gravité et des extrêmes organisant les éléments de manière régulière et proportionnelle

Un ensemble d'êtres humains peut prendre des formes et tailles variées, tel une famille, une bande, une association, une mairie, un parti, une nation, ou la communauté internationale. A l'instar, des étoiles, des soleils et des planètes dans une galaxie, les individus d'un ensemble s'organisent majoritairement ainsi : la zone centrale se compose des coopérateurs ordonnés, puis la zone de tension (conflit) réunis ceux qui défendent leur libre vérité, enfin, une fois franchit la zone d'expulsion, les membres sont rejetés hors du groupe et s'ils ne sont pas expulsés, alors, ils sont mis en quarantaine, c'est-à-dire tenu à l'écart.

On observe une même logique ternaire d'organisation entre le plan physique (la galaxie, la matière, les atomes) et le plan psychologique : puissance, affection, conscience et le plan sociologique : puissance de l'ordre, égalité coopérative, liberté de conscience (libre vérité).

Il existe deux oppositions complémentaires fondamentales : la puissance de l'ordre contre la liberté de conscience (sa vérité) et l'affection coopérative (ou l'égalité coopérative) contre la liberté de conscience (sa vérité).

Les individus d'un groupe s'organisent de la même manière qu'une galaxie, au centre la masse du groupe centrée sur les idées et valeurs de l'ordre-coopératif et à la périphérie les idées et valeurs de la libre vérité des individualités.

Chaque individu à une fonction, un rôle dans un groupe. Chaque fonction consiste à mettre en œuvre une ou plusieurs idées.

Conclusion

La dynamique des groupes, le management des équipes, la psychologie collective et la psychologie individuelle s'imbriquent entre elles, car elle sont régies par trois principales formes de management et attitudes idéal-typiques dans un groupe, que sont l'attitude du leader fondé sur la puissance de l'ordre, du coopérateur, qui s'appuie sur l'égalité coopérative et l'attitude de « l'idé-aliste » qui relève de la liberté de conscience, en quête de Sa vérité.

Or, la voie de sa vérité n'est pas toujours compatible avec la voie de la vérité du groupe majoritaire. De plus, le besoin de vérité peut s'opposer au besoin de d'affection et de coopération. La coopération en groupe s'oppose souvent à la vérité individuelle, donc à la cohérence individuelle, lorsqu'on tient à coopérer avec le groupe.

Aussi, chaque individu doit il apprendre à effectuer certain compromis entre la vérité du groupe et la sienne, au prix d'une certaine incohérence interne par rapport à sa propre vision de la vérité. Afin, d'éviter les conflits autour de la vérité individuelle et collective, nombreux sont ceux qui cherche à esquiver ces conflits par omission, afin en esquivant le problème pour préserver l'affection coopérative.

L'argument d'autorité s'oppose souvent à l'argument de vérité. D'ailleurs, la puissance et le pouvoir s'avèrent généralement plus forts que la lumière de la vérité. Par ailleurs, il ne faut pas confondre la puissance, le pouvoir et l'autorité. Le besoin d'être fort et puissant psychologiquement est engendré par le besoin de vivre, qui semble être le besoin psychologique, le plus essentiel et primaire.

Dans les groupes, les individus d'un groupe s'organisent comme les atomes dans une galaxie. On relève ainsi, 4 zones de groupe. Il y a ceux les plus proches du centre et ceux à la périphérie. De même, dans que dans la courbe de gauss la majorité des individus adhèrent aussi aux valeurs majoritaires. Ainsi, qu'on peut le voir, car le milieu de la courbe de Gauss est au plus haut et représente ces deux majorités, tandis que les moins nombreux sont représentés dans le bas de la courbe aux deux extrémités. Cette répartition naturelle, qu'on retrouve dans la grande majorité des êtres vivants et des minéraux dans la nature facilite la coopération du plus grand nombre.