

L'individu et le tout

Culture dialogique —

un processus de transformation

Un entretien avec Karl-Martin Dietz sur la vertu du dialogue

Interviouve : André Bleicher, Wolfgang Rau

Rédaction : Cornelia Ludwig-Fröschl, Wolfgang Rau

Comment une entreprise réussit-elle à ne pas rester figée dans son modèle rigide dans un monde changeant ? Qu'est-ce qui se passe, quand l'embarras général s'avère être la clef vers une compréhension authentique et un changement ? Karl Martin Dietz, philosophe et conseiller d'entreprises de longues années durant, défend depuis les années 1990 une amorce radicale différente : une culture dialogique en tant que travail en collaboration sur la base de processus cognitifs menés en commun. Dans un entretien avec des membres de la rédaction de *Sozialimpulse*, il explique pourquoi l'écoute authentique est un art rare et quels sont les quatre processus qui transforment les contradictions en développements fructueux. Il aborde l'importance du *Logos* comme principe unificateur, le danger de la dépendance au sentier et pourquoi la pensée structurelle complique la mise en forme des processus vivants.

Monsieur Dietz, de vos plus récents ouvrages, on conclut que votre pratique de la culture d'entreprise dialogique a commencé au début des années 1990. Comment cette évolution s'est-elle produite ?

Dietz : Dès l'époque de mes études, l'idée m'a motivé qu'il devait exister une forme de travail en collaboration qui ne reposât pas sur une distinction entre « en haut et en bas ». Une hiérarchie exclut les êtres humains et les réduit à leur fonction. J'ai connu des conférences scolaires qui prétendaient prendre des décisions de manière collégiale. Dans la pratique de telles amorces finissaient cependant dans des hiérarchies plus ou moins secrètes ou dans le chaos. Ces deux issues menaient rarement à des résultats convaincants.

Dans le contexte de mon travail à Heidelberg, une première opportunité surgit de travailler avec des acteurs qui eux aussi étaient intéressés dans ces questions. Nous développâmes ce qu'on appelait des séminaires d'avenir. C'étaient alors des tentatives — lesquelles allaient au-delà des représentations du mouvement des années 1968-70 — de repenser de neuf la communauté et le travail en collaboration des individus. Après l'un de ces séminaires, un entrepreneur me posa la question : « Ne pourriez-vous pas faire quelque chose pour mes collaborateurs ? » Je répondis : « De quoi s'agit-il, concrètement ? La réponse fut : « Ça, vous devez le découvrir vous-mêmes ! » Je pensai d'abord que c'était une blague — or, c'était bien le cœur de l'affaire ! Je devais découvrir ce dont ses collaborateurs avaient besoin ! Pas simplement ce qu'ils souhaitaient, ni ce que l'entrepreneur voulait en tant que tel.

Là-dessus nous menèrent des entretiens avec des partici-

pants divers, par trois fois dans l'espace de plusieurs semaines, en réponse aux questions : « Que recherchez-vous ? Que voulez-vous véritablement ? » Il en advint quelque chose qui, en tant que concept, alors ne jouait encore aucun rôle : des travaux autonomes qui n'étaient ni hiérarchiques — à savoir soumis à la domination d'un individu — ni « démocratiques » non plus, à savoir soumis à la domination d'une majorité. L'assujettissement de tous à tous n'était pas encore chaotique, mais plutôt objectif et déterminé. Aucune méthode de travail n'était connue pour y parvenir.

Après une préparation plus longue, l'entrepreneur avait alors restructuré son entreprise. Il avait constaté qu'il était inefficace qu'un directeur de succursale doive constamment rendre compte à son supérieur hiérarchique régional, lorsqu'il prenait des décisions. La fonction de « directeur régionale » fut donc supprimée de sorte que les directeurs de succursale durent prendre des décisions essentielles. Après quelques frayeurs, au début et autres réflexes de fuite, la plupart d'entre eux, de beaucoup, étaient restés dans l'entreprise ; ils avaient repris volontiers en mains leurs tâches et les avaient maîtrisées — à la surprise de nombreux managers. Ce fut fécond, car il s'agissait de développer une capacité de responsabilité. Ils s'étaient posé la question centrale suivante : « Que devons-nous savoir-faire pour travailler de manière autonome ? »

Nombre d'entre eux n'avaient qu'une maigre formation — plus d'un concédaient, à l'occasion, qu'ils avaient à peine ouvert un livre. Cet état de fait ne les empêchait cependant pas de poser les questions essentielles — au

contraire ! Ils les apportaient avec eux dans nos séminaires et savaient comprendre les contextes d'une manière nouvelle. Les responsables aussi, lesquels disposaient déjà d'un aperçu plus vaste, ce qui leur permettait de saisir volontiers les nouvelles tâches qui s'avéraient imminentes, de l'instructeur au conseiller, du superviseur à l'instigateur. Au travers de nombreux participants, comme ils le formulaient eux-mêmes, il y avait eu comme une « poussée ».

L'entrepreneur avait retiré le terrain familier sous les pieds de tout le monde. En même temps, il avait veillé à ce qu'ils œuvrent et élaborent avec nous une nouvelle autonomie. Nous ne nous vîmes en cela jamais comme des enseignants mais plutôt comme des modérateurs.

Étapes de développement vers des travaux autonomes dans une grande entreprise

L'entreprise dont vous parlez était organisée de manière centralisée. Pour le dire en empruntant les mots de Gareth Morgan : à l'instar d'une machine, dans laquelle chaque production était donnée et mesurée d'avance.¹ L'entrepreneur l'a constaté lui-même : « la filiale idéale type n'existe absolument pas, toute filiale est différente ». La gouvernance de tous les processus à partir d'un centre semblait de plus en plus problématique. Dans l'esprit de la métaphore de Gareth Morgan, vous avez aidé l'entreprise à se développer « d'une machine à un organisme ». Quelle progression avez-vous mise en place pour faciliter une sensibilité nouvelle et décentralisée ?

Dietz : La métaphore de la machine convient effectivement lorsqu'on considère les étapes du développement. Une machine est figée dans son fonctionnement, lequel est programmé d'avance et tout défaut — une dent d'engrenage cassée, un roulement usé — peut être précisément localisé et réparé. C'est dans quelque chose de ce genre que se situaient les entreprises dans les années 1970 : clairement définies mais inflexibles. Plus d'un se réjouissaient alors lorsque, finalement « tout fonctionnait ». Mais peu de gens prudents pressentaient déjà les dangers qui allaient bientôt prendre réalité. Mot-clé : monde **VUCA**². Notre travail évita toute re structuration inflexible dans l'entreprise dès le début.

1 Voir Morgan, Gareth (2008) *Bilder der Organisation [Images de l'organisation]*, Schäffer-Poeschl

2 Le monde VUCA décrit un environnement moderne, complexe et incertain. Il est marqué par la globalisation, la numérisation et les changements disruptifs. Le concept provient originellement de l'armée-US des années 1990. **VUCA** en tant qu'acronyme signifie : **1. Volatility** (Volatilité) changements rapides et imprévisibles ; **2. Uncertainty** (incertitude) manque de prévisibilité et incertitude quant aux développements à venir ; **3. Complexity** (Complexité) des couches multiples impliquées sous l'influence de facteurs multiples ; **4. Ambiguity** (Ambiguïté) difficulté d'interprétation des informations équivoques et contradictoires, lesquelles en autorisant diverses. **Pour rester « couronnées de succès » des entreprises, des pays et des individus, doivent devenir flexibles, capables d'innovations et de résistances.**

Il n'y avait pour nous aucune assertion préalable. Nous avons d'abord développé une culture dialogique, à partir du questionnement des participants à l'entreprise ; et **ce n'est que sur** ces questionnements que nous avons recherché des réponses.

Il s'agissait donc d'une qualité d'autonomie. Que signifie l'autonomie ? Est-on autonome lorsqu'on entre dans une filiale, qu'on pose son chapeau sur le portant, qu'on enfiler une tenue et qu'on commence à vendre ? Non, bien sûr, il n'y a là-dedans aucune qualité d'autonomie. Celle-ci ne commence seulement que si, premièrement et par dessus ce qui va de soi, et deuxièmement, ce qui est instauré ou préprogrammé et troisièmement, l'arbitraire personnel, sont vus dans nos propres actions au sein d'un contexte infiniment plus vaste. Cela peut concerner le service, la succursale entière, l'entreprise entière, et même au-delà. C'est ici qu'une manière de penser différente et plus globale commence. Celui qui dirige une filiale doit pouvoir décider quels produits intégrer dans la gamme, ce que la clientèle a réellement besoin, ce qui est économiquement porteur, mais par ailleurs aussi, ce qui contribue à l'ensemble, à la totalité du monde naturel. Ce qui est écologique ou durable et ainsi de suite. Ce qui sert à la santé du consommateur. Et beaucoup plus encore de tout ce qui va bien au-delà du bien-être de l'individu. Une totalité résulte par les intentions engagées des individus qui peuvent contribuer dans un dialogue multiple au profit de l'ensemble.

Jusqu'où s'étend la responsabilité des individus ?

Dietz : Un exemple : Un vendeur qui propose des bas doit connaître la chaîne d'approvisionnement. D'où vient la laine ? Comment sont traités les producteurs ? S'agit-il vraiment de laine ? Ces considérations créent un lien entre sa propre activité et sa responsabilité globale. Tout ce que nous proposons, comme nous le présentons, se voit relié aux questions sociétales écologiques. Cela ne veut pas dire que celui qui vend quelque chose en est responsable pour la production. Pourtant vendeurs et clients doivent être conscients que des êtres humains peuvent être exploités pour ce qu'ils proposent ou achètent. La question c'est : Veux-je cela ? Puis-je me tenir derrière les produits que je vends ?

Dans la culture dialogique de telles questions sont essentielles, car elles vont au-delà du national et des relations de l'UE, et elles concernent l'ensemble social du monde, la nature et finalement le Cosmos. Beaucoup pensent « global » déjà aujourd'hui mais peu y incluent aussi conséquemment la nature et l'ensemble des contextes.

Comment avez-vous encouragé consciemment cette conscience ?

Dietz : Nos ateliers [*Workshops en anglais dans le texte, ndt*] ont

aidé les collaborateurs à aiguïser leur conscience. Lorsque je vends de la laine, je tiens littéralement une pelote de laine dans ma main — non seulement en tant que produit, mais en tant que partie d'un réseau mondial qui relie les gens, les animaux, la nature et l'économie. Les vendeurs de dentifrice ont également pris ces considérations en compte. Auparavant, les employés étaient souvent réticents à aborder ces sujets. Mais grâce au dialogue, ils ont acquis de nouvelles perspectives, même si toutes les questions n'ont pas pu trouver de réponse définitive immédiatement.

Être humain et nature se laissent concevoir comme formant une unité. Je ne peux pas penser l'être humain sans nature, beaucoup sont désormais conscients de cela ! Mais le fait que toute activité professionnelle concerne essentiellement la situation globale et que, d'autre part, elle soit affectée par celle-ci, c'est tout à fait nouveau pour beaucoup de gens en termes d'action pratique.

La **CULTURE DIALOGIQUE**³ met en lumière cette dimension. Il s'agit, non seulement de reconnaître les liens sociaux, écologiques et cosmiques, mais aussi de les considérer activement. Le secret de la réussite repose en cela, dans le fait que nous n'offrons rien de terminé d'avance. Dans l'approche dialogique nous ne donnons pas simplement des instructions, nous créons plutôt un espace, dans lequel la conscience s'élargit à ce qu'est le tout — et en même temps la responsabilité vis-à-vis de ce tout prend de la consistance. Nous trouvons ensemble de nouvelles voies sans qu'une différence fondamentale entre « enseignant » et « élève » n'acquiert un sens quelconque.

Comment cette amorce se trouve-t-elle en relation avec l'actuelle représentation d'une optimisation de soi ?

Dietz : Dans « l'optimisation de soi » il ne s'agit en fait que les êtres humains s'adaptent aux structures existantes, pour les rendre utilement plus efficaces. Ce n'est pas ce que nous avons en tête. Notre amorce vise à rendre les êtres humains capables de penser et d'agir par eux-mêmes — non pas afin qu'ils s'adaptent mieux au système qui leur est donné d'avance, mais pour qu'il soit à la hauteur de leur propre responsabilité dans le contexte de la totalité.

L'essence de la culture dialogique : Le dialogue

Quel est selon vous l'élément particulier, l'essentiel de la culture dialogique ?

Dietz : La culture dialogique ne signifie pas simplement

³ En répondant au souhait de Karl Martin Dietz, le terme « culture dialogique » est écrit ici en majuscules pour le distinguer de la compréhension conventionnelle du dialogue.

Karl Martin Dietz

est né en 1945, à Heidelberg et il a étudié la philologie classique, la germanistique, la philosophie et les sciences économiques aux universités de Heidelberg et Tübingen et à Rome. En 1976, il obtint son doctorat avec une thèse sur la philosophie pré-socratique. De 1974 à 1980, il enseigna au Conseil académique au séminaire pour la philologie classique de l'université de Heidelberg. De 2003 à 2010, il reprit une charge d'enseignement à l'Institut pour l'entrepreneuriat au sein de l'Institut pour la technologie de Karlsruhe sur le thème de la direction dialogique.

En 1978, il fonda, en compagnie de Thomas Kracht, l'*Institut Friedrich von Hardenberg [Novalis, ndt] pour les sciences culturelles*. Il y œuvra jusqu'à la fermeture de celui-ci en 2023. Depuis 2024, il continue de développer la culture dialogique à l'intérieur du centre de recherches *Dialogik Kultur* à Heidelberg.

À côté de ses travaux sur la direction d'entreprise et la culture d'entreprise, Karl Martin Dietz a publié dans les domaines de la philosophie antique, de la philologie et sur des sujets historiques spirituels et contemporains.

que des êtres humains s'entretiennent. Ce serait banal ; Un dialogue est un concept qui remonte à Platon, lequel fut cependant différemment compris jusqu'à aujourd'hui dans l'histoire spirituelle de l'Europe. Depuis l'époque de Platon (5^{ème} siècle avant J.-C.), il existe deux manières opposées de communiquer en sophistique donc et le dialogue développé par Platon.

La rhétorique, qui joue un rôle central depuis l'époque de Platon, jusqu'à aujourd'hui, concerne l'art de convaincre. Comment amené-je autrui et d'autres à suivre ma volonté ? Au plus possible même sans qu'ils le remarquent au point même d'aller jusqu'à les manipuler !^(*)

Dans la Grèce antique, la société se détacha de ses conditions hiérarchiques et elle dut découvrir pour cela une forme nouvelle de décision. On qualifia celle-ci plus tard de « démocratie ». Les Sophistes développèrent à l'époque la rhétorique envers une forme artistique spéciale, pour pouvoir en convaincre d'autres. Leur principale préoccupation était de remporter le concours argumentatif, même sans référence à la vérité. Platon examina l'art de la rhétorique de manière critique. Il exigea : « Vous devez examiner si ce dont vous parlez a un lien avec la réalité. » Le dialogue, tel que Platon le comprenait, ne visait pas à être juste, mais servait une recherche commune de la vérité. Il s'agissait de poser la question

(*) Voilà qui est incompatible avec le respect de la liberté dû à autrui et le refus d'exercer un pouvoir sur autrui dans le domaine spirituel. *Ndt*

envers l'essentiel.

Comment cela fonctionne-t-il de poser la question envers l'essentiel ?

Dietz : Une clef pour le dialogue platonicien, c'est l'attitude du non-savoir que Socrate a exemplairement incarné, en disant : « *Je sais, que je ne sais pas* ». Non pas rien ! Et que donc tout mon présumé savoir n'est qu'opinion. Au travers de ses questionnements, Socrate voulut montré à ses partenaires dialogiques, que leurs prétendus savoirs ne reposaient simplement que sur des opinions non-vérifiées. Et ensuite, il les invitait à découvrir ensemble une réponse fondée.

Presque tous les dialogues primitifs s'achèvent ainsi en une aporie.^(*) C'est-à-dire qu'il n'y a guère de solution concluante, mais bien la concertation de continuer de s'interroger. La perplexité n'est donc pas la fin, bien au contraire c'est le début — un moment de s'ouvrir à de nouvelles connaissances — bref pour un saisissement intuitif [et immédiat, *ndt*] de la réalité.

Est-ce que cela peut être facilement transféré au présent ?

Dietz : Pour l'instant certainement. Un dialogue véritable, cela signifie poser des questions existentielles, auxquelles il n'est pas facile de répondre. Car on a souvent que des opinions, que l'on confond avec des connaissances. C'est seulement après que les partenaires dialogiques reconnaissent qu'ils n'ont aucunes de réponses prêtes d'avance, qu'ils vivent une sorte de rupture existentielle. C'est le point-tournant, la phase critique, auquel la querelle argumentative n'aide plus. Au lieu de cela c'est l'instant où il faut se préparer à l'écoute réciproque et continuer de chercher, mais ensemble ; C'est-à-dire à ouvrir des impressions et des connaissances nouvelles.

Dans nos séminaires dialogiques, les participants vivent souvent précisément ces moments. C'est là que le nouveau peut naître, lequel apparaît souvent incroyable, en permettant pourtant, dans la suite du questionnement réciproque, un discernement plus profond. Un dialogue dépasse l'aporie finalement, en approfondissant le positionnement interrogatif commun.

En opposition à cela, c'est une discussion marquée du fait que l'un triomphe et l'autre perd. Or, dans un dialogue, il n'y a ni gagnant, ni perdant, mais une lutte commune en vue de se comprendre mutuellement.

Quelle valeur a la diversité du dialogue dans les entreprises et pour la société ?

Dietz : Une erreur plus répandue c'est de croire que les êtres humains ne peuvent réussir ensemble que s'ils

pensent la même chose ou que leurs idées se ressemblent. Dans de nombreux parcours d'enseignement à la direction, on tente pour cette raison d'aligner pour ainsi dire le penser d'équipe. C'est nonobstant rarement une bonne raison d'avancer dans le futur.^(**) Une culture dialogique signifie prendre au sérieux la qualité de la différence des individus — précisément dans les entreprises et organisations — et de continuer de vérifier durablement qu'est porteur d'avenir soit ce qui est à toute épreuve, soit ce qui est concrètement innovateur.

Bref, une culture dialogique signifie donc prendre les autres au sérieux — directement lorsque c'est quelqu'un qui pense autrement que moi. Ce n'est aucunement une question d'échange spongieux, mais au contraire une rencontre anarchique des plus sérieuses et graves. Lorsque des êtres humains se rencontrent de cette manière, c'est une nouvelle qualité du penser et de l'agir qui en surgit. Dans une époque souvent imprégnées de polarisations et de résolutions rapides, le dialogue offre une alternative authentique. Il permet de poser des questions communes et de découvrir des réponses qui vont au-delà des intérêts individus.

Quels processus doivent avoir lieu chez l'individu, pour dissoudre une aporie et parvenir à un discernement^(*) ?**

Tous les processus dialogiques nécessitent⁴ du temps. Le dialogue permet de faire grandir un discernement à partir d'une aporie — une manière de voir qui ne se laisse pas prédire de manière logique. Platon distingue deux sortes de penser : le penser logique et le penser intuitif immédiat. Le penser logique c'est lui-même développé — selon Platon — à partir du penser intuitif, mais ce dernier est presque disparu du monde moderne. Il y vit seulement encore à l'état d'amorce. Or, c'est pourtant ici que repose un point d'amorce pour le dialogue.

Comment soutenez-vous concrètement les acteurs dans une entreprise, pour sortir d'une aporie et développer une perspective nouvelle ?

Deux sortes de choses sont ici décisives : Tout d'abord, il nous faut remettre en cause des opinions émergentes, des dogmes, des habitudes, quant à leur solidité de fait. Les questions sont-elles correctement posées, ou bien la manière de formuler le positionnement interrogatif fourvoie-t-elle déjà en dehors du cheminement essentiel, ou

(**) Dans une équipe de recherche fondamentale (en biochimie, par exemple), cet alignement du penser d'équipe devient souvent une cause d'échec qui vous conduit à changer d'équipe ou à « faire » autre chose dans la vie ! *Ndt*

(***) Voyez le génie de la langue française : pour le « dis-cerner », à savoir le libérer. En cessant l'encernement.

4 Une caractérisation compréhensible des processus dialogiques reste incomplète dans la brièveté proposée ici. Une présentation plus détaillée se trouve dans Dietz/Sandtmann (2024), pp.21 et suiv. et pp.47 et suiv. [Voir l'encart coloré, p.6, *ndt*]

(*) « Difficulté d'ordre rationnelle paraissant sans issue. » d'après Paul Robert), *ndt*.

bien le dévoie-t-elle ? Au lieu de cela, je demande aux participants : Comment l'autre en vient-il à sa position ? Qu'est-ce qu'il aborde que j'ai négligé ? Qu'est-ce qui est valable dans sa perspective ? Ces questions peuvent conduire à une intégration des contraires. Aucun n'a raison, mais tous deux reconnaissent que leurs perspectives représentent une vérité supérieure.

Il ne s'agit pas là d'astuces rhétoriques, mais d'intérêts authentiques. Lorsque les partenaires remarquent qu'il n'ont pas vu quelque chose, la querelle cesse souvent d'elle-même. Cela ne réussit pas toujours, mais c'est un objectif de la modération dialogique.

Ce serait faux de formaliser d'avance la conversation, et donc de fixer cinq minutes de temps de paroles par personne. Au lieu de cela, je demande : Pourquoi sommes-nous ici ? Quel est véritablement le problème ? Ensuite nous laissons à tous les participants exposer calmement leur manière de voir. Parfois, les gens disent des bêtises apparentes. Mais il faut aussi comprendre ceci : au fait, qui nous a amenés à croire en ces soi-disant « bêtises » ? Pourquoi les savons-nous trouvées convaincantes ? Ici c'est une ouverture à la vie de l'âme qui est interrogée.

Quelle est votre contribution en tant que modérateur ?

Dietz : Il s'agit d'une attitude de fond. Dans l'amorce dialogique, l'attitude se situe au premier plan, et non pas les mesures. Les mesures s'avèrent situatives et sont multiples. Le cœur du dialogue c'est l'intérêt porté de bonne foi à la position d'autrui. Ma position propre, je la connais — si elle m'intéresse à se moment-là, c'est à la rigueur comme contraste. L'attitude intérieure ne se laisse guère prescrire. On se heurte ici aux limites de ce qui est formalisables. Or, elles ne peuvent guère être fixées, de sorte que des questions de bonne foi ne peuvent être encore posées. Mais ce qu'elles peuvent faire, c'est de créer une atmosphère, dans laquelle une étincelle se met à briller. Cette étincelle-là différencie le dialogique des autres formes de l'organisation ou de la direction.

Dans une aporie, nous nous trouvons en un point où il n'existe plus aucune continuation conséquente. Quant à savoir si nous pouvons en sortir, cela ne dépend plus d'autres discussions ou de stratagèmes, mais plutôt si cette étincelle jaillit.

Quelle rôle revient au modérateur et aux participants lors de la naissance de cette étincelle ?

Dietz : Modérer de manière dialogique ne veut pas dire, donner des avantages ou bien surveiller des résultats. Des structures formelles, qui ont leur place, ne peuvent pas simplement être remplacées par des « mesures dialogiques » — ce serait une contradiction.

J'ai connu l'expérience de personnes qui ont mis à profit le « dialogue » comme moyen, par exemple, pour trans-

porter des contenus déterminés, dans le *marketing*, par exemple, ou bien pour une motivation de collaborateurs. Ils ont mis en avant qu'il s'agissait de « bien-être » des clients ou bien des collaborateurs. Pourtant cela ne fonctionne pas si cela ne vient pas de l'intérieur. Ce n'est dialogique que si ceux qui participent s'y engagent et remarquent que c'est sérieusement pensé. Autrement l'impression surgit : « je dois à présent dire mon opinion en dix minutes afin que le superviseur plus tard puisse mieux argumenter contre moi. » Un dialogue ne fonctionne que si la manipulation tombe d'elle-même — et cela doit être décelable. Or, c'est ici une tâche principale de la modération dialogique !

Quatre processus d'amorce dialogique

Comment le dialogue peut-il réussir ?

Dietz : Vous ne pouvez guère garantir d'avance la réussite d'un dialogue. Elle ne se laisse pas formaliser ni non plus constater dans le temps. Souvent le début de l'amorce dialogique est long, alors que par la suite, cela va beaucoup plus vite. Si vous êtes pressé(e) cela ne fonctionnera pas.

Le modérateur crée l'espace, dans lequel ceux qui y prennent part font éclore quelque chose. Sa mission est d'instaurer une ambiance, une atmosphère, dans laquelle des discernements deviennent possibles. Le modérateur doit y antécipiser les quatre attitudes dialogiques ou processus : Rencontre, transparence, consultation et résolution.

Pouvez-vous décrire ces processus ?

Dietz : 1. Rencontre, c'est la base et elle ne doit jamais cesser. C'est la relation vécue du **Je-Tu**, dans laquelle je perçois autrui sans l'évaluer, ni le fourrer dans un tiroir ou encore le systématiser.

Cela est souvent mal compris. Une rencontre ne signifie pas mener un *small talk* [« petite causerie » en prenant son thé..., en anglais dans le texte, *ndt*] ou recueillir tactiquement des informations pour en faire usage par la suite. Ce serait alors une manipulation et non pas un dialogue.

Une rencontre authentique signifie que je perçois autrui réellement, sans avoir d'intention propre et d'un autre côté, sans le fixer non plus dans un rôle ou une catégorie. Martin Buber a décrit cela comme étant une « relation-Je-Tu », en opposition au « rapport-Je-cela ». Dans une relation-Je-Tu, je vois les autres comme des êtres humains, non pas à l'instar de porteurs de fonction, par exemple dans le rôle d'un vendeur.

Tout être humain peut vérifier la façon dont il rencontre autrui : Est-ce une relation-Je-Tu ou bien est-ce un rapport-Je-Cela ? Seule la relation-Je-Tu est dialogique. Ceci

se laisse à peine verbaliser^(*). On prend en compte autrui en tant qu'être humain dans sa dignité humaine, indépendamment de sa fonction sociale.

2. Transparence signifie regarder ensemble les faits et les réalités. Elle requiert droiture et ouverture. En cette occasion des faits ne peuvent guère être présentés de manière sélective, au contraire, ils doivent être considérés dans le contexte d'ensemble. Il ne s'agit pas seulement de faits concrets, mais aussi de réfléchir profondément à leurs causes premières et à leurs interdépendances et d'ancrer ainsi une action propre dans la réalité.

3. L'aspect suivant c'est le processus dialogique que j'ai désigné comme une **consultation**. Avec cela, je pense que nous nous consultons mutuellement et que c'est donc un processus réciproque. L'origine du dialogue y repose là : nous avons un questionnement commun — que ce soit comme directeur de filiale, vendeur ou directrice de division — que nous ne pouvons résoudre qu'en nous consultant. Cela signifie que nous nous donnons mutuellement des idées auxquelles une personne seule n'aurait pas pensé. C'est la quête ou recherche d'idées, lesquelles sont amenées à partir de l'intuition. Il s'agit de sortir ensemble d'une situation dont l'élément est un manque de conseil. Si quelqu'un présente simplement sa situation, l'élément social reste sans opérer — même si la solution proposée est objectivement correcte. Une consultation ne devient opérable que si entre les participants il se produit quelque chose lorsque l'un a une idée qui ensuite en inspire un autre. Une productivité spirituelle et une réceptivité active sont ici interrogées de la même façon. Ce mystère du processus de consultation n'est pas méthodologiquement gouvernable, mais des conditions appropriées peuvent être créées pour cela.

Littérature menant plus loin

Dietz, Karl-Martin ; Sandtmann, Angelika (2024) : *Eigenständig im Sinne der Ganzen. Zur Intention der Dialogischen Unternehmenskultur [Autonome dans l'intérêt général. Sur l'intention d'une culture d'entreprise dialogique.]* Édition du lieu de recherche *Dialogische Kultur*.

Dietz, Karl-Martin (2024) : *Heute lässt sich doch keiner mehr führen ! Gotz W. Werners Beitrag zur Dialogischen Unternehmenskultur [Aujourd'hui, plus personne ne peut être dirigé ! La contribution de Gotz W. Werner à la culture d'entreprise dialogique]* 2024, Édition du lieu de recherche *Dialogische Kultur*.

Le quatrième processus est la **résolution**. Il s'agit ici d'en venir à l'action — mais pas d'une manière manipulée, comme on l'éprouve souvent dans les entreprises. Je

pense, par exemple à un chef de service qui a encouragé son équipe à se concerter et à réfléchir à la situation. Tout le monde était impliqué. Mais à la fin, en partant, il a déclaré : « Je sais déjà quelle décision je dois prendre. » Ce n'est pas du tout une solution dialogique ; au contraire, c'est une manipulation décisionnelle — et, de l'avis d'autres, une impudence !

Une direction d'entreprise peut-elle faciliter des processus dialogiques fondamentaux ciblés ?

Dietz : Les quatre processus — rencontre, transparence, consultation, résolution — peuvent être théoriquement formalisés et enseignés. Mais alors, ils perdent leur nature propre : car c'est un processus vivant et dynamique. Celui qui dirige une entreprise, une division, ou aussi une école, devrait s'interroger en effet : De quoi avons-nous réellement besoin ? Sur quoi devons orienter notre dessein ? Il s'agit de regarder les êtres humains, comment les choses se passent, de considérer l'avenir — et aussi ce qui est effectivement réalisé. Les processus guident l'attention sur les êtres humains, les faits concrets, l'avenir et la résolution. Ce sont diverses directions du regard, mais elles agissent conjointement dans l'action et sont en « dialogue » les unes avec les autres — bien qu'idéalement elles vivent dans un seul et même être humain.

Comment en êtes-vous venu aux quatre principes ?

Dietz : J'ai souvent entendu cette question. Ces principes ne forment aucun système, ce sont quatre directions différentes du regard, qui doivent être, constamment et toujours, exercées et utilisées, quand bien même sous des points capitaux divers. En venir à ces quatre points ce fut pour moi comme un choc provenant du sens de la réalité — la réalité dans laquelle une entreprise se meut. Ce quatrain est né de manière empirique. Par l'empirisme et non pas par la théorisation. Je n'ai jamais cessé de demander aux participants des séminaires : « Est-ce qu'il vous manque une étape ? » Toutes les propositions énoncées alors ne furent que des variations et non pas de nouvelles directions du regard. Les quatre processus reposent sur le regard dans divers champs de la réalité d'une entreprise. Ce ne sont pas des procédures de direction et elles ne doivent pas non plus être enseignées comme telles.

Une étape comme la consultation relève toujours d'un ordre situatif et ne peut être communiquée sèchement dans un cours. D'où provient une idée nouvelle, une intuition ? Beaucoup parlent aujourd'hui de « sentiment du ventre », mais cela n'a rien à faire avec des intérêts d'une communauté et d'un travail mené en commun. Une intuition peut être suscitée par la rencontre des êtres humains. Cela distingue d'emblée la progression dialogique d'un cours usuel ou d'un comportement d'enseignement

(*) Le seul endroit où cela put être verbalisé, ce ne fut pas avec n'importe qui du reste..., voir Matthieu 18-20. *ndt*

classique. La tâche de la direction d'entreprise c'est de motiver des êtres humains pour développer leurs questionnements, lesquels sont réellement importants pour eux. Ce n'est qu'ainsi qu'un processus vivant prend naissance.

Dans quelle mesure l'ouverture à des perspectives différentes à travers les niveaux hiérarchiques est-elle importante ? Avez-vous un exemple dans votre pratique ?

Dietz : Dans la structure entrepreneuriale du consortium désigné au début de cet article, il y avait un conseil de direction de 6 membres. L'un des membres, un expert économique, posait souvent des questions naïves ou plutôt, disons, inattendues — le plus souvent à la fin de la discussion : « Ne faudrait-il pas encore...? » Cela m'irritait, ainsi que d'autres. Mais le directeur général a déclaré : « J'apprécie ces questions. » Elles nous empêchent de négliger une perspective. » C'était là une attitude parfaitement dialogique.

Ailleurs, j'ai vu des supérieurs punir toute opposition à leurs opinions exprimées par des punitions subtiles ou même exiger explicitement des excuses. Or, cela étouffe les processus d'apprentissage. Ceux qui se contentent de suivre les instructions ne progressent pas, ce qui nuit en fin de compte à l'entreprise. Un bon *leadership* ne signifie pas exercer le pouvoir, mais faire preuve de souveraineté : accepter la critique, aider les vérités à percer et placer le bien de tous au-dessus de la vanité personnelle.

Dépendance au sentier dans les entreprises — opportunités de dialogue

Dans *Sozialimpulse* 4/2023^(*) Andreas Kaufmann décrit l'histoire entrepreneuriale de l'entreprise Leica. Durant longtemps cette société développa les meilleurs appareils photographiques. Pourtant lorsque la technologie numérique a remplacé les appareils photo analogiques, Leica a réagi avec trop d'hésitation. Un nouvel investisseur sauva seulement l'entreprise, en modifiant radicalement son développement. Sans une telle intervention extérieure, l'entreprise n'eût guère survécu. Dans une culture entrepreneuriale dialogique, ce sont toutefois souvent les mêmes personnes qui se rencontrent. Le danger ne se présente-t-il pas de ne pas voir des perspectives extérieures ?

Dietz : Une question captivante. Un dialogue c'est plus qu'un échange entre des participants — il inclut intentionnellement le monde entier, toute la réalité dans son point de vue. Les discussions tournent souvent uniquement autour de certains points de vue. Mais un véritable dialogue va bien plus loin.

Le dialogue nous empêche-t-il donc de perdre le contact avec le monde ? La dépendance au sentier suivi peut-elle être évitée grâce à une culture du dialogue ?

Dietz : Si un dialogue est réellement pris au sérieux, alors cette dépendance au sentier suivi ne peut pas du tout surgir dans un premier temps. Un dialogue authentique est ouvert et orienté sur cette question d'y inclure de nouvelles perspectives et comportements. L'optimisation de soi ne fait souvent que tourner autour de son ego. Des discussions qui confrontent les points de vue y restent bien souvent prisonnières. Inversement un dialogue exige des pauses, des introspections : où en sommes-nous ? Avons-nous tout envisagé ? Il procure une orientation — et empêche que nous restions enlisés dans des sentiers tracés d'avance.

La dépendance au sentier est actuellement évidente, par exemple chez les fournisseurs automobiles. Les entrepreneurs ne peuvent souvent pas imaginer mieux que de remplacer la direction lorsque l'ancien modèle de production ne peut plus être relancé. Ils désignent les coupables et nomment de nouvelles personnes à leur tête, mais le cœur du problème reste intact.

Dietz : Ce danger existe si l'on veut considérer l'échange humain uniquement comme un échange d'opinions ou une discussion et si l'on ignore la question de la réalité factuelle nécessaire introduite par Socrate. Un tel positionnement traîne effectivement une très longue histoire derrière lui. Ainsi est-il devenu symptomatique et colle parfaitement à la vision néolibérale mondiale.

Le concept de « néolibéral » décrit une vision des marchés et des sujets. Le philosophe français Michel Foucault (1926-1984) a étudié ce sujet peu avant sa mort. Foucault décrit comment le marché dans la pensée néolibérale pousse le sujet à une auto-optimisation constante. La maîtrise de soi s'y avère être de fait une simple forme de pouvoir.

Dietz : Cette perspective illustre à quel point il est difficile de se libérer de la dépendance au sentier. Mais cela montre aussi qu'un véritable dialogue pourrait être la clé pour briser de telles encroûtements.

Cela ne présuppose-t-il pas que j'aie en moi la réalité que j'ai mentionnée auparavant, dans son intégralité ? À l'inverse, ne serait-il pas utile pour une entreprise de disposer d'une structure pour ses salariés afin qu'ils puissent s'exprimer ?

Dietz : Un dialogue n'est guère une procédure au sens classique du terme, c'est au contraire une attitude. Des structures ont aussi une justification. Elles nous aident dans le travail d'une mise en ordre sensée au quotidien. Une structure confère une orientation, mais elle est libre de contenu. Lorsque nous pensons au-delà des structures, nous entrons dans un monde non-structuré. Dans ce qui est structurel se trouve un danger que cela nous

(*) Traduit en français : SIAK3423.pdf — ndt.

éloigne du dialogue et de la relation au monde. Si vous procédez de manière dialogique, vous évitez ce qui a été structuré auparavant. Une structure se trouve en opposition directe au dialogue, car elle est quelque chose à laquelle on doit s'en tenir d'avance. Au contraire, le dialogue exige une ouverture et il vit d'une qualité d'indétermination — au lieu de cela, il engendre même ses propres structures dans le processus de réalisation.

Mais surtout dans les organisations complexes, la structure est essentielle. Où tracez-vous donc la limite ?

Dietz : Naturellement que l'on a besoin d'une structure. Mais quand elle devient une manie de tout niveler, elle devient un pâturon et elle entrave. Un exemple : si vous n'imposez que trois minutes de temps de paroles à un être humain pour exposer une idée, alors des idées essentielles ne sont plus exprimables en trois minutes, cette structure ne vous vient pas en aide, au contraire elle fait obstacle.

Vous affirmez que celui qui pense au-delà du monde structuré, entre dans un domaine non-structuré. Qu'avez-vous en tête avec cela ?

Dietz : Une grande question. Toute langue est restée longtemps non-structurée — pour le moins dans l'acceptation que nous avons de ce concept aujourd'hui. Les Grecs en développèrent les premières formes, les Romains condensèrent celles-ci encore ultérieurement, mais elles n'eurent jamais d'ordre rigide. C'est seulement le structuralisme moderne qui a commencé à méthodiquement la réglementer structurellement. Je devine dans une langue non-structurée la présence d'une dimension plus profonde et originelle. Mais attention : aussitôt que des associations sont figées, une telle ouverture disparaît. Ainsi tout devient défini, l'élément vivant indéterminé^(*) sort de l'espace physique de vie.

Une structure qui permettrait également la flexibilité serait-elle alors utile ?

Dietz : Oui, mais une structure c'est essentiellement rationnel. Ce n'est pas mauvais, mais cela peut aller se perdre de manière décisive. Une vraie intuition — et non pas une vague suggestion, telle qu'une vision soudaine dans les principes de la réalité, ou bien à l'instar d'un saisissement créatif — se soustrait à tout modèle rationnel. Aristote l'avait déjà décrite comme telle. Elle opère à l'instar d'un éclair spirituel immédiat, qui éclaire un instant très bref tout un paysage lequel reposait auparavant dans l'obscurité.

(*) Ou bien encore l'étincelle de vie du Logos. Celle que le traducteur « perçoit » entre deux langues « étrangères », mais qu'il ne peut absolument pas vraiment la saisir, mais juste en entrevoir le Verbe, c'est quand même un privilège rare qui le libère de sa propre langue maternelle d'ailleurs, encore un bienfait en cadeau. *Ndt*

Si la structure vient à dominer au point où qu'il n'y ait plus d'espace immédiat pour une intuition, elle devient une enveloppe vide. Tout ce qui peut être mis en ordre, ne devient pas vivant de ce fait.

Peut-être pourrions-nous expérimenter la métaphore de Gareth Morgan : refléter le dialogue et voir quelles formes d'organisation peuvent en découler ?

Dietz : Oui, mais dès que les éléments dialogiques sont moulés dans une forme fixe, je ne suis plus « dans le coup ». Une communication modérée mise sur des structures pré-données. Dans un dialogue authentique, il n'y a pas de structures, car elles se soustraient d'abord dans le processus même. Ce qui est décisif, c'est l'attitude intérieure, à savoir l'intention. Celui qui veut simplement fixer ce que d'autres ont réalisé avec succès, échoue.

Je dois savoir ce que je veux. Si mon objectif c'est de maintenir mon entreprise ou mon institution dans l'ordre existant, il y a pour cela des méthodes plus efficaces que l'approche dialogique. Celle-ci repose finalement sur la prise au sérieux des êtres humains selon leur particularité, de reconnaître leurs impressions et de les inclure dans une agir ensemble. Un jour quelqu'un s'est révolté : « Une entreprise ne consiste portant pas en une organisation, bien au contraire, elle consiste en êtres humains ! »

Merci, Monsieur Dietz, pour vos précieuses perspectives
Sozialimpluse 1/2025.

(Traduction Daniel Kmiecik)

André Bleicher est né en 1963 ; formation comme électromécanicien, études des théories de gestion d'entreprise et de sociologie, co-fondateur de l'*Institut Lorenz Oken*, Herrisschried, et de l'*Institut pour les questions sociale du présent*, Stuttgart dont il est membre du *Vorstand* depuis 2015. Activité de développeur en organisation et coopération dans les réseaux de petites et moyennes entreprises, collaborateur scientifique au BTU Cottbus et de l'université de Leipzig. Professeur invité pour l'institutionnalisme comparatif de l'université Lumière II de Lyon, Professeur pour le développement et l'économie des affaires de la FH Salzburg, depuis 2012 à l'université Biberach avec comme domaine d'enseignement : Direction d'entreprise et organisation. Depuis 2011, il est professeur en direction d'entreprises et d'organisation à l'université Biberach. De 2014 à 2023 il fut avant tout manager en science à l'interface de la science et de la politique. Il s'intéresse fondamentalement à tout ce dont on peut développer une théorie. Son point fort en recherche ce sont les directions d'entreprises durables, les relations de travail et la démocratie économique. Il est particulièrement actif sur l'heure dans les questions concernant l'avenir des institutions académiques.

Wolfgang Rau, est né en 1968, a suivi des études d'histoire de l'économie, de la doctrine de l'économie politique et de philosophie ; il fut durant 20 ans professeur d'histoire et de sociologie au niveau secondaire de la libre école Waldorf et 9 années durant membre du collège de direction. Il fut chargé de cours dans la formation pédagogique, membre du *Vorstand* de l'*Institut pour les questions sociales du présent* et de la rédaction de *Sozialimpluse* ; Il accompagne le développement des écoles et entreprises. Domaine de recherche particulier : Conditions de coopération intra- et inter-entreprises qui reflètent la prise en charge de la responsabilité sociale.