



L'imaginaire du tétralemme

**Vers un laboratoire de l'imaginaire,
un cheminement au quotidien**

**Jean Claude Serres
Août 2026**

Sommaire

Introduction	5
A - Itinéraire	
1 - Cheminement initiatique personnel	7
2 - Le laboratoire de l'imaginaire	12
B - Elaboration d'une pensée paysage	
3 - La nécessité de l'organisation de l'imaginaire	16
4 - La dictature des formes	19
5 - Le déploiement des formes	23
6 - Comment sortir de la dualité	27
C - Démarche épistémologique	
7 - Géographie de l'imaginaire	36
8 - Géographie de la géographie	43
9 - Epistémologie de l'imaginaire	47
10 - Epistémologie de l'imaginaire par les philosophes	53
11 - Imaginaire de la Méthode de la Méthode	58
Synthèse	
12 - Épistémologie de l'épistémologie	66
Conclusion	71
Annexes	
Annexe 1 extrait de la revue Qualitique	73
Annexe 2 questionnement par IA Claude	86

Ainsi je le veux, je me le souhaite. De cette force qu'est la complexité, je voudrais, par delà les lignes présentes, et déjà passées, avoir le gain et pouvoir témoigner.

Me voici au carrefour où la Méthode m'ouvre un chemin vers l'action, un chemin vers le silence. Je suis prêt désormais pour l'une ou l'autre¹.

Edgar Morin



Réalité ou Imaginaire ?

¹ dernières phrases de la Méthode de la Méthode

Introduction

Le laboratoire de l'imaginaire grenoblois a démarré dans l'année 2003 sous les deux intitulés du Labo-i et des Rencontres-i. L'instigateur de ce labo a été le directeur du Théâtre national de l'Hexagone situé à Meylan. Antoine Conjard. Ce magnifique projet s'est concrétisé par une rencontre complice avec Michel IDA, Directeur de IDEAS Lab dans le centre de recherche du CEA et devenant MINATEC en 2006 situé sur la presqu'île de Grenoble

De mon côté, j'ai créé mon EURL de conseil en 2001 précédé de l'animation de deux réseaux de consultant pour élaborer des cartographies de connaissance-compétences des consultants ou coaches récemment installés. La logique réseau fonctionne bien, Je rencontre Georges Goyet ingénieur ENSAIS comme moi, mais devenu géographe qui nous initie aux cartographies heuristiques (Tony Buzan - dessine moi l'intelligence). Quelque temps après Georges, Membre du labo-il me permet de rencontrer Antoine Conjard et d'entrer à mon tour dans le Labo-i. C'est un réseau sans consultants (je suis le seul), donc dégagé de toute contrainte / enjeux commercial. Cela m'enchante.

Toutefois, très rapidement notre relation accroche vite et Antoine me fait une commande d'intervention pour son équipe de gestion du théâtre, concernant les processus de créativité et d'innovation industrielle. Une journée pleine me permet de rencontrer son équipe complète, de créer des liens bien utiles pour le futur. Mon intervention satisfait pleinement Antoine

mais pas toute son équipe. Elle ne sera pas renouvelée. Heureusement car le monde du théâtre est trop éloigné de mon univers. Antoine cherche comment poursuivre notre collaboration. Je lui propose d'intégrer complètement le Labo-i à titre gratuit. Nous allons collaborer ainsi pendant une bonne dizaine d'années avec des entretiens à deux quasi mensuels, les rencontres officielles du labo-i trimestrielles et les multiples ateliers d'expérimentations à effectifs plus réduits. Cette aventure viendra compléter les autres engagements de ma dernière décade professionnelle, un vrai feu d'artifice !

Le Labo-i accueillera de belles pépites d'intelligences philosophiques, scientifiques et artistiques dans ses ateliers, séminaires, Rencontres-i ou Biennales. Pour en citer quelques unes :

1. Philosophie - Etienne Klein, Bernard Stiegler, Thierry Ménissier, -Théodore Zeldin - Daniel Bournoux
2. Sciences et Université - Patrick Pajon, Yves Citton
3. Artistes en résidences - Johann Le Guillerm (circassien)- Annabelle Bonnéry (chorégraphie, Adrien Mondot(jonglage réel et virtuel)
4. Représentants de R&D industrielles (comme l'entreprise Essilor) et bien sûr les équipes du CEA.

Tout ce beau monde va permettre de générer un atelier Art-Science (résidence annuelle ou pluriannuelle d'équipes Artiste- Chercheurs scientifiques). Les Rencontre-i vont engendrer La biennale Art-Science et le salon Expérimenta (annuel). Ainsi est né puis s'est développé le laboratoire de l'imaginaire.

A - Itinéraire

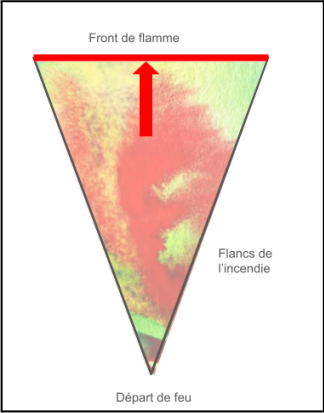
1 - Cheminement initiatique personnel

Je ne suis pas tombé dans cet espace de création par hasard. Mon questionnement sur l'imaginaire a commencé dès l'enfance : confrontation avec mon ennemi externe - la religion, confrontation analogue avec mon ennemi intérieur le vertige incompatible avec mon désir de devenir alpiniste. Et surtout ma découverte grâce à mon père de la force du triangle dans mes constructions en mécano.

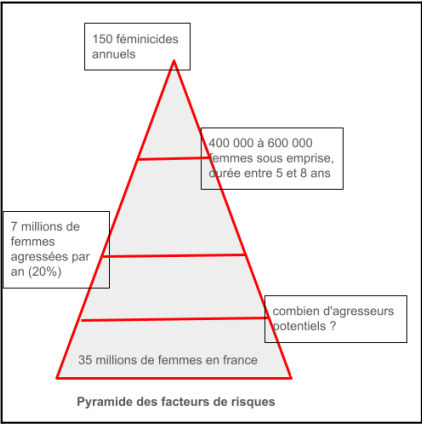
Pour la petite histoire, la confrontation avec l'Église catholique durera une vingtaine d'années avant de considérer le monde religieux non plus comme un ennemi mais comme un adversaire et enfin comme un univers étranger mais respectable, à mon mode de vie, à mon imaginaire. Ma confrontation avec le vertige durera quelques années avant qu'il ne se transforme en son contraire : la stimulation par le vide en escalade dans les calanques. Cette posture paradoxale allant jusqu'à pratiquer la grimpe en solo et même de nuit ne vaincra pas complètement le vertige. Il est toujours présent quand je traverse un pont, une passerelle ou que je longe une vire rocheuse.

La puissance structurale du triangle va irriguer mon imaginaire jusque dans les années 2005 soit une cinquantaine d'années.

Voici deux exemples de la force représentative du triangle. La première représente la modélisation d'un départ de feu sous le vent.



La seconde illustre l'ampleur de la problématique des risques sociaux : celui du risque d'un féminicide :



Cependant la lecture d'ouvrages essentiels pour mon développement : la pensée philosophique de Bergson (les deux sources de morale et de de la religion) le structuralisme de C Lévi-Strauss(Tristes tropiques), l'oeuvre de Edgar Morin (La Méthode , Science et Conscience) et enfin le séminaire de Jean Louis Lemoigne ainsi que son livre (Modèles de décisions complexes) vont m'amener, pas à pas, à explorer d'autres architectures de l'imaginaire. A ce stade de l'écriture, l'imaginaire est équivalent aux termes de noosphère, du monde des idées, et de l'ensemble des connaissances individuelles ou collectives

Ma double culture occidentale - scientifique et philosophique, très judéo chrétienne est hybridée aux autres cultures d'extrême orient : chinoise (Tao, yi jing), Japonaise (zen / kaizen) et bouddhiste thibétain (Lama Denis/ karma ling-Thich Nhat Hanh).

Ce cheminement intellectuel m'a amené à découvrir la figure du tétralemme ce mode de pensée quadripolaire avec ses deux variantes :

Le tétralemme occidental :

les deux premières propositions sont celles du dilemme - **Logique de l'état de vérité**

1. la proposition est **VRAI** : elle est démontrable
2. la proposition est **FAUSSE** : elle est réfutable
3. la proposition n'est **ni VRAI ni FAUSSE** : elle n'est ni démontrable ni réfutable
4. la proposition est **VRAI et FAUSSE** : elle est démontrable et réfutable

Le tétralemmes d'extrême orient :

dépasse la logique du dilemme d'opposition : **Logique de la relation (ou de la tension)**

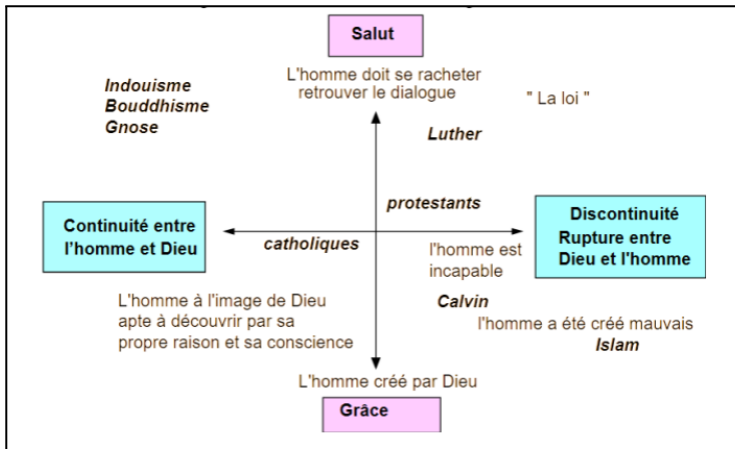
1. la proposition est celle de l'**AFFIRMATION**
2. la proposition est celle de la **NÉGATION**
3. la proposition n'est **ni AFFIRMATION ni NEGATION**
4. la proposition est **AFFIRMATION et NÉGATION**

La démarche ouvre la porte à la non dualité, à la vacuité et à l'éveil, (sans confondre la vacuité et le néant).

Ce double schéma quadripolaire restera au niveau du langage et de la linguistique mais ne deviendra pas une forme structurante de pensée paysage ou cartographique. Cela sera incrusté vraisemblablement dans mon inconscient. Un autre quadripôle morénien restera au stade de processus systémique et évolutionniste :

Désordre -> Interactions -> Ordre -> (eco-auto- ré)
Organisation -> désordre, dans une spirale sans fin.

Une béquille dans l'espace de l'imaginaire : le quadripôle plan imaginé par le sociologue Bernard Cathelat socio styles système avec le concept d'attracteur étrange va me permettre de faire un premier pas concret vers les formes quadripolaires et sortir ainsi de la principale structure triangulaire. Un domaine d'application dans la sociologie des phénomènes religieux :



2 - Le laboratoire de l'imaginaire

Se mettre d'accord sur une perception plurielle de l'imaginaire a été un long travail de rencontres, de partages et d'explorations des possibles. Aujourd'hui, je dirai que cela a été un voyage d'ordre épistémologique dans l'imaginaire de l'imaginaire.

Quelques pas d'expérimentation peuvent illustrer ce cheminement personnel entre les années 2003 et 2008

Un premier cheminement avec Johann Le Guillerm . Cet artiste circassien a créé un spectacle de cirque imaginaire “secret”, un laboratoire - exposition et son projet de motte mobile (sphère de 12m tournant indéfiniment suivant une trajectoire cycloïdale Pendant 15 ans, date de notre première rencontre, son imaginaire a consisté à trouver tous les possibles pour faire le tour d'un point dans l'espace.

Un second témoignage est celui d'Adrien Mondot jongleur, poète, mathématicien et informaticien de génie. Jongler en vrai derrière un voile translucide, au rythme d'un violoncelle et simultanément jongler avec des balles virtuelles projetées sur le voile a été sa première réussite, une plongée directe dans son imaginaire multipolaire.

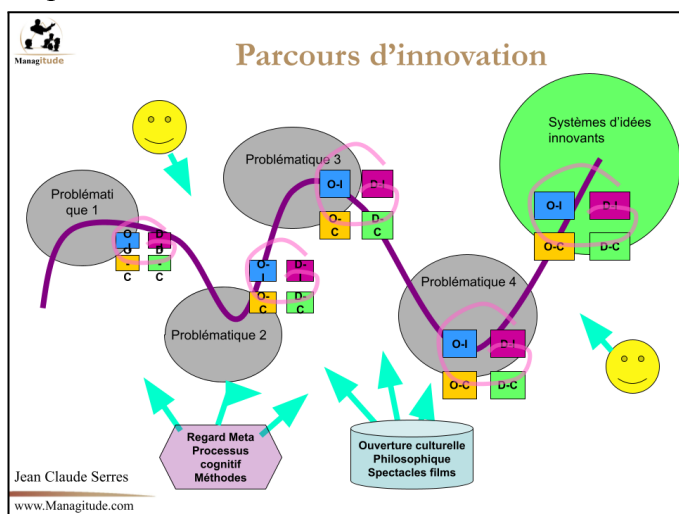
Le dernier est celui de ma collaboration singulière avec Annabelle Bonnéry sur le projet “Equilibre - Déséquilibre” qui me conduira en plein festival d'Avignon “pour me tester (dixit

Antoine Conjard) à entrer dans la scène d'un petit théâtre, en plein noir et face au public pour réaliser une présentation sur vidéo projecteur simultanément à Annabelle créant une chorégraphie étrange. De cette expérience naîtra plus tard mon séminaire concernant une introduction la pensée complexe et à son rapport aux systèmes chaotiques :

A - Sensations et ressentis : traverser un espace, une salle de réunion pieds nus puis les yeux bandés et guidés - puis une courte et triple chorégraphie faisant découvrir des mouvements chaotiques

B - Expérimentation d'un processus d'innovation systémique et complexe collectif

C - Elaboration de propositions créatives à partir d'un quadripôle complexe collectivement partagé. Ce premier séminaire a été expérimenté dans le cadre des Rencontres-i puis dans l'école d'ingénieurs de papeterie PAGORA de l'INPG, partenaire de ces rencontres.



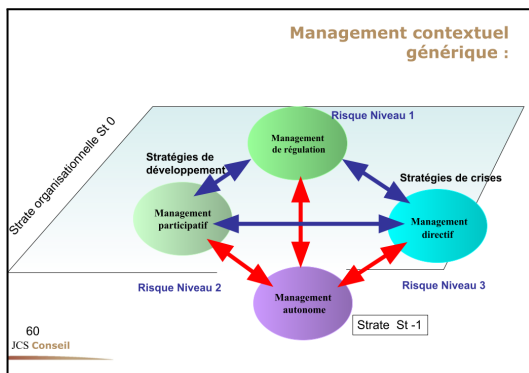
Le quadripôle proposé (en identifiant 5 points positifs et 5 points négatifs pour chaque point) a été le suivant :

- notre rapport au temps
- notre rapport à la gratuité
- notre rapport à la prise de décision
- notre rapport à la capacité d'adaptation²

De ce long cheminement a surgi un nouvel imaginaire du management dissociant le duo manager-subordonné et le processus de gouvernance / décision collectif quadripolaire:

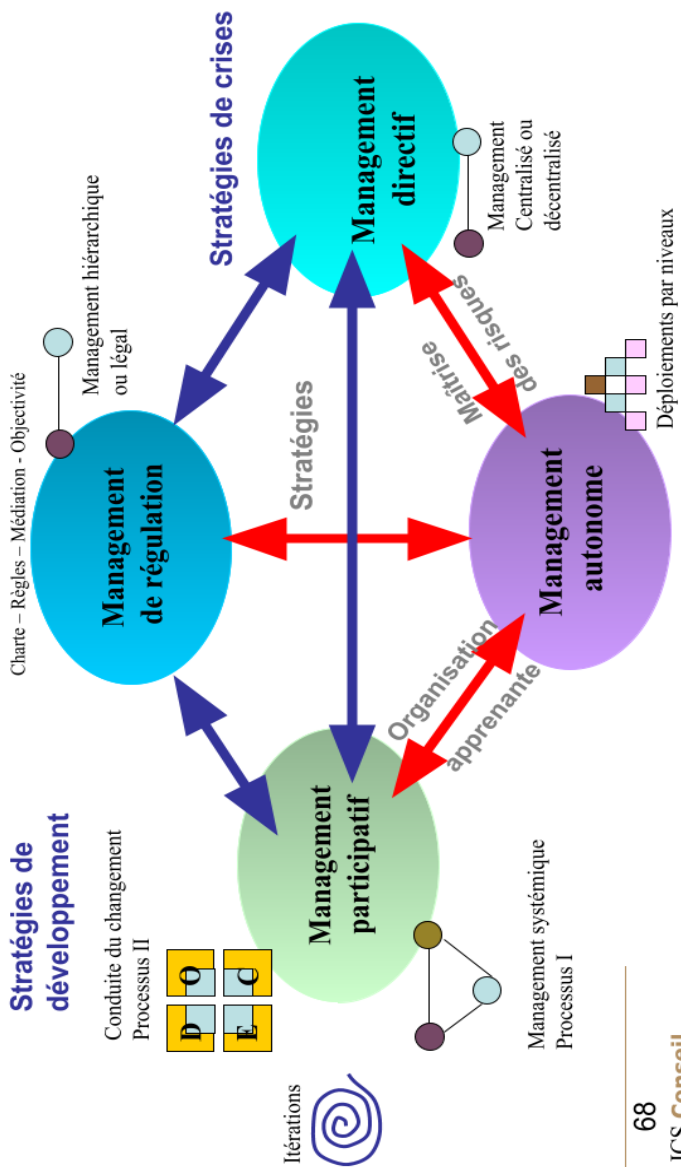
Imaginaire du manager : le **management de soi et de sa relation aux autres** supprimant ainsi le lien de subordination. Le management est déconstruit en 5 familles de 5 verbes soit 25 verbes au total.

Le mode de gouvernance contextuelle



² Consulter le document associé en annexe 1 , synthèse de ce projet publié dans la revue Qualitique

Vers un management plus contextuel



B - Elaboration d'une pensée-paysage

3 - La nécessité de l'organisation de l'imaginaire

En reprenant le schéma systémique de Edgar Morin

Désordre -> Interactions -> Ordre -> (eco-auto- ré)

Organisation -> désordre, nous allons déconstruire pas à pas la structure de l'imaginaire induite par la pensée dominante auditive du récit.

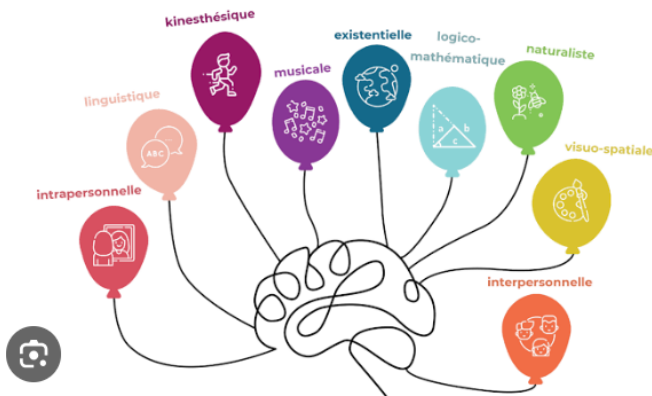
J'identifie cette pensée auditive à son déroulé temporel que nous pouvons repérer en différentes situations :

- le récit linéaire autobiographique
- la logique dialectique thèse antithèse synthèse
- la démonstration argumentée de résolution d'un problème “si, alors, donc ...”
- en neuroscience la “pensée intérieure” a été initialement décrite comme la “parole intérieure”

Dans le cadre de l'éducation nationale, la pensée auditive domine largement dans les disciplines enseignées de l'école primaire à l'université. En mathématiques seule la géométrie affine et euclidienne, les espaces vectoriels assurent un petit contrepoids en utilisant des représentations spatiales. Même les représentations des analyses fonctionnelles intègrent le facteur temps $[f(t)]$ dans les schémas. Et les démonstrations de propriété des figures géométriques s'inscrivent dans la logique

du récit. Enfin en géographie, les élèves apprennent à dessiner la carte de France : ses frontières et ses fleuves. Il faut passer dans les filières plus techniques pour aborder la géométrie descriptive et le dessin industriel. l'organisation de l'imaginaire comme de la mémoire est essentiellement temporelle.

Il en résulte une conséquence discriminante forte et invisible. Dans la vie privée comme dans la vie professionnelle, politique ou associative, la maîtrise de la pensée auditive organise la distribution du pouvoir dans ses différentes formes. Pourtant chaque individu peut être droitier ou gaucher, auditif ou visuel ou encore kinésiste dès le départ de son éducation. Ultérieurement il développera certaines formes d'intelligences³



Au Canada cette différenciation des facultés potentielles de chaque élève est enseignée dès le primaire. Dans d'autres cultures et d'autres civilisations l'icône, l'image, la relation

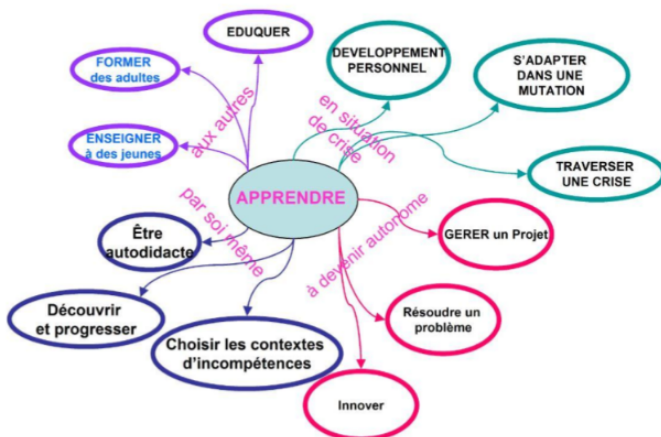
³ Les types d'intelligence de Howard Gardner

entre les objets prend le pas sur notre culture et notre langue assignante.

L'éducation populaire se développe principalement pour un public discriminé par la pensée auditive. Les jeux collectifs, le partage d'expérience qui nécessite une part de restitution verbale à partir du vécu, l'engagement dans l'action collective compensent en partie cette discrimination.

En développant la pratique de la pensée-paysage l'enjeu est double : lutter contre cette forme de discrimination et compenser les limites ou insuffisances de la pensée auditive. L'idée n'est pas d'opposer ces deux formes de pensées (récit vs paysage) mais de les apposer et mieux, de les hybrider. C'est au cœur de ce chemin d'écriture que je poursuis. La pensée paysage n'est pas une mais multiple. Nous le verrons plus loin, pas à pas.

Exemple d'organisation formelle par une approche heuristique afin d'organiser une carte mentale des apprentissages



4 - La dictature des formes

La dialectique impose ses formes : thèse antithèse synthèse. La poésie impose les siennes : rimes, versification en nombre de pieds, rythme musical, musicalité des mots prononcés. Cette sophistication rend la traduction comme une mission impossible. Comment respecter à la fois le sens et tous ces paramètres. L'Haïku, ce poème japonais (5, 7, 5 pieds sans rime) impose un côté réaliste, ni littéraire ni allégorique, intégrant une saisonnalité et surtout impliquant une rupture de sens dans le troisième vers. Cette dictature des formes génère une créativité intense à travers la mise en pratique du quadripôle **désordre - interactions - ordre - réorganisation**. La contrainte est générative de bénéfices créatifs.

Dans la mise en oeuvre de la pensée paysage, la contrainte de respect des formes va aussi générer des ouvertures créatives et en particulier la capacité de prise en compte de la complexité dans notre volonté d'organiser, d'auto organiser, éco organiser, de réorganiser en permanence notre rapport au monde et notre carte de monde. Notre carte du monde, collective ou personnelle, est ce que je désigne plus loin comme la géographie de l'imaginaire.

Dans la pensée auditive usuelle deux formes “géométriques” sont à l'oeuvre le dualisme radical (A s'oppose à B) et le déterminisme mécaniste (Cause Effet). L'exemple type vient de Descartes : “Je pense donc je suis” (perspective psychologique). En reprenant le tétralemmme occidental, la

proposition est **VRAI et FAUSSE** : elle est démontrable et réfutable. Car son contraire est aussi vrai : “Je suis donc je pense” (perspective biologique). Encore faudrait-il analyser la nature de ce “je” qui est et celui qui “pense” : je-sujet, je-objet, je-égo, je-moi-partie du soi, je-nous, etc.

Pour illustrer pleinement le tétralemmes, partons du dilemme dominant - dominé. nous pouvons identifier quatres pôles : le pôle dominant (dirigeant) le pôle dominé (les opérateurs), le pôle dominant et dominé (le management intermédiaire) et enfin le pôle ni dominant ni dominé (tout acteur dans l'organisme sans lien hiérarchique.

Pour concrétiser la puissance du quadripôle et son usage pratique nous pouvons considérer certains dilemmes : le jour s'oppose à la nuit. nous pouvons prendre en compte un autre dilemme : l'aube et le crépuscule. si on combine les deux dilemmes en un quadripôle : Nuit - Aube -Jour - Crépuscule on passe d'une représentation statique d'opposition à une représentation circulante entre les quatres pôles.

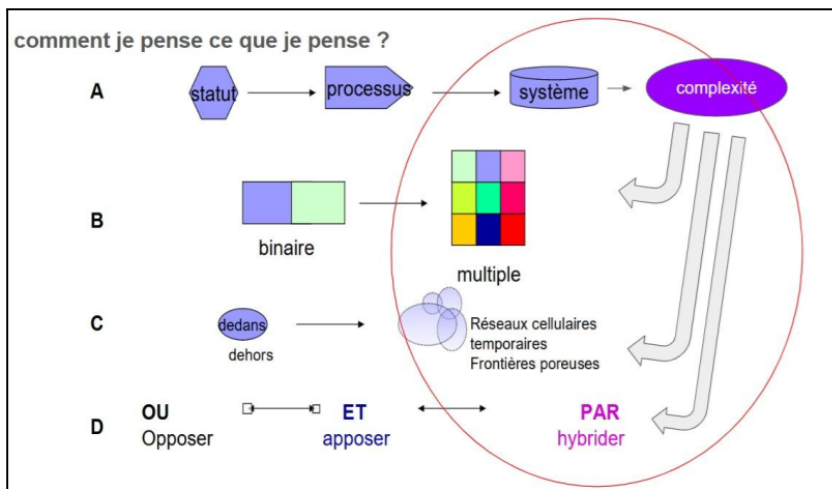
Le dilemme coupé en deux génère une chaîne de dilemmes (son déploiement en arborescence comme l'organigramme ou l'arbre des causes d'un problème). Ce sont deux façons habituelles de représenter les deux formes classiques du déterminisme : celui de l'opposition et celui du cause-effet.

La puissance du quadripôle **Méthodologie**⁴

⁴ Ce quadripôle est volumique : le tétraèdre. L'usage et la puissance de cette forme seront étudiées plus loin.

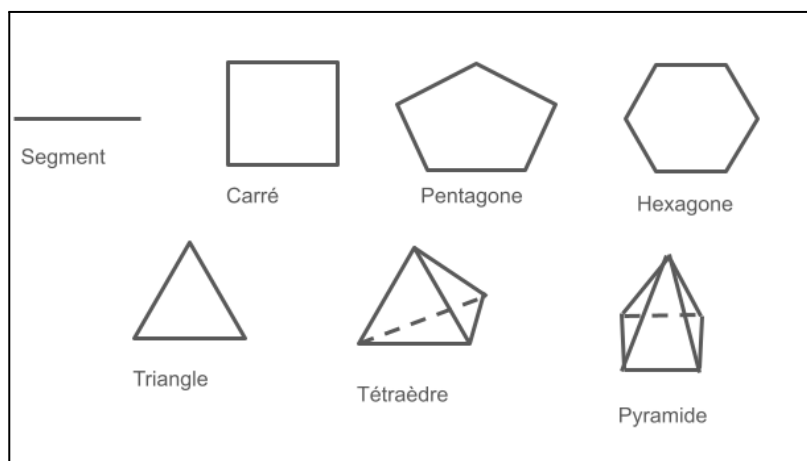
Pour sortir de cette prison formelle quatre grandes familles de possibilités qui s'hybrident :

1. la pensée paysage multipolaire, plane, en volume ou vectorielle
2. la pensée systémique et complexe (7 niveaux de complexité)
3. la pensée des frontières poreuses et en réseau
4. les pensées logiques : opposer ou apposer ou encore hybrider et relier, combiner les contraires propre à la dialogique



Prenons la famille des formes multipolaires pour commencer, c'est le plus facile : pour sortir du dualisme nous pouvons utiliser les formes géométriques du bâton ou segment, du triangle, du carré, du pentagone, de l'hexagone, etc. Dans les formes volumiques il y a la plus petite et robuste des pyramides, le tétraèdre. Puis nous pouvons utiliser les multiples formes planes comme base de la pyramide. Dans mon cheminement personnel c'est la forme du tétraèdre que j'ai

principalement choisie d'exploiter pour organiser mon imaginaire. Constitué de quatre faces triangulaires (triangle équilatéral) et de quatre sommets, il peut intégrer le format du tétralemme. Il présente un premier avantage majeur, il n'y a pas de haut et de bas chaque face, chaque pôle possède la même puissance spatiale. Ce qui n'est pas encore le cas dans les deux figures de management contextuel que j'ai présentées en pages 12 et 13 concernant le management contextuel.

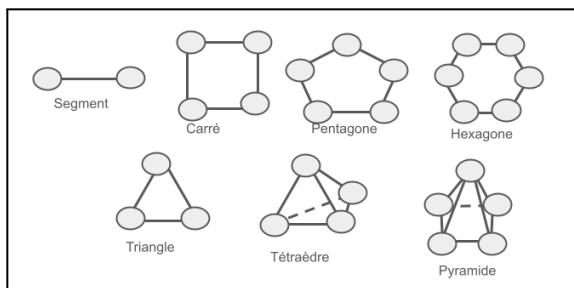


Nous verrons pas à pas, l'usage de ces formes pour sortir de la logique de la dualité. Chacun des sommets de ces formes peut ainsi devenir le pôle structurant élémentaire de l'organisation de l'imaginaire.

5 - Le déploiement des formes

Cependant notre imaginaire collectif ou personnel est immense. Pour l'organiser cet imaginaire il nous faut déployer la forme élémentaire. Je n'ai pas encore caractérisé ce que représente pour moi le concept d'imaginaire. Ce concept est polysémique. Nous verrons cela en fin de parcours ! Pour le moment nous pouvons le caractériser comme étant notre base de connaissance ou encore notre noosphère (l'ensemble des idées, des pensées inscrites dans notre inconscient).

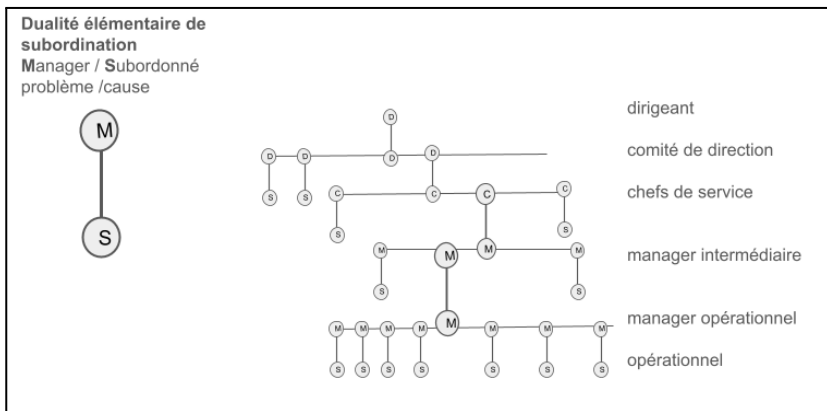
Reprenons le segment, modèle type du dualisme. Cette forme élémentaire est constituée de deux pôles (les deux bouts) et d'un lien. La nature du lien est un point important à prendre en compte. Cela sera effectué dans le chapitre suivant.



Ici, nous considérons simplement que ce lien est orienté. Exemple dans le management, le lien est orienté du chef au subordonné : c'est le lien de subordination. La forme de déploiement est l'organigramme qui se déploie du dirigeant aux

opérateurs. La même forme déployée peut représenter le lien de causalité entre un problème et ses causes pour en identifier les causes “racines”.

La logique de déploiement est de type fractal, un gros mot ! Cela rappelle le sketch de Devos. Un bout de bois a deux bouts. Si tu casses le bâton il y a deux bouts de bâton qui chacun possède deux bouts. En répétant la même opération, le nombre de bouts de bâtons augmente de façon géométrique : 2, 4, 8, 16, 32 bouts, etc. C’est cela la décomposition fractale : répéter le même geste à l’infini.

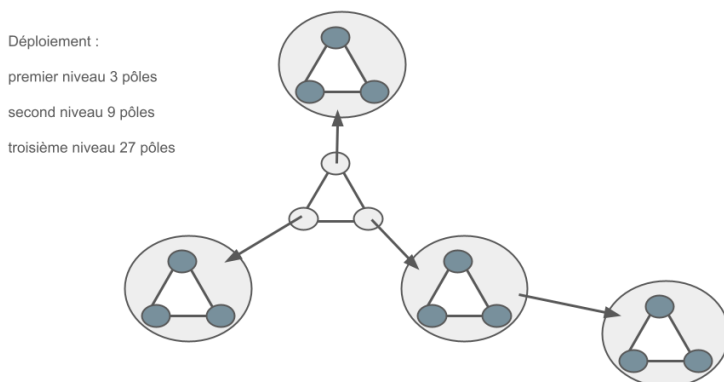


De nombreux processus de pensée “récit” utilisent de façon subconsciente ou consciente cette forme de lien dual et de déclinaison ou déploiement. On notera que le déploiement de ce type ne change pas la nature. Le problème reste le problème et ne devient pas cause, le dirigeant ne devient pas manager ou opérationnel. L’opérationnel est le dominé, le dirigeant reste le dominant et le management intermédiaire est constitué des “dominé - dominant”. Un autre exemple de déploiement de ce

type est le classement par priorité, par niveau de risques, par niveaux de compétences etc.

Les propos qui vont suivre ne rejettent pas cette forme duale mais vont permettre de la remplacer, de l'apposer ou de l'hybrider à d'autres formes comme dans les deux graphiques de la page 14 et 15 du déploiement d'une forme de gouvernance contextuelle.

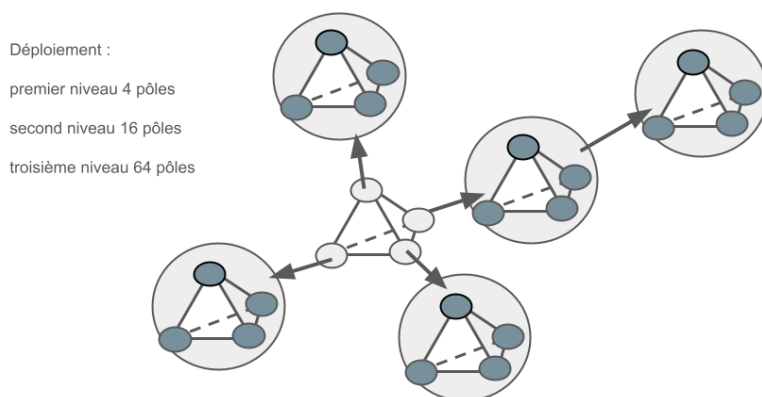
La première forme qui m'a permis de sortir des logiques duales est le triangle et son déploiement fractal.



La forme racine à trois pôles se décompose et peut se réorganiser en 9 pôles puis en 27 pôles. La grande différence avec le déploiement dual précédent est que la forme racine disparaît au profit des 3 pôles puis des 9 pôles et enfin des 27 pôles. Dans une approche systémique ou complexe les 9 ou 27 pôles sont en interactions et représentent la réalité que l'on veut

prendre en compte. Cette carte mentale comme toute carte ne doit pas être confondue avec le territoire qu'elle représente.

À partir de 2006 j'ai ajouté à toutes les formes de cartes mentales planes : triangle, carré, hexagone, le passage au volume avec l'utilisation du tétraèdre.



Ce déploiement permet de penser de modéliser toute ou partie du réel en 4, 16 ou 64 pôles en intrication systémique ou complexe. l'intrication intègre la dimension systémique par les liens de boucles interactives et aussi les dimensions complexes comme les approches hologrammatiques (le tout est dans la partie), chaotiques, ou paradoxales.

Ce déploiement créé sans lien direct avec le yi king aboutit au même nombre de pôles (64) pour représenter une réalité dans une figure globale condensée, certes “non scientifique” car arbitraire, de la réalité du monde.

6 - Comment sortir de la dualité ?

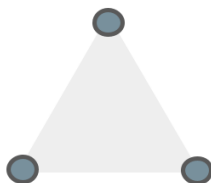
Les principes directeurs étant établis (formes géométriques et leurs déploiements, nous allons maintenant appliquer ces principes de façon progressive au triangle, au carré puis au tétraèdre.

La déconstruction d'un mot un concept ou d'un pan de la réalité va consister à définir, identifier, créer, imaginer des pôles en interaction qui vont remplacer le mot, le concept ou le pan de la réalité. La seconde démarche va être de caractériser la nature des interactions. Enfin la surface de la forme va être considérée comme vide de sens ou utilisable pour formaliser cette représentation. La nouvelle organisation de penser va établir un nouvel ordre cartographique de notre imaginaire.

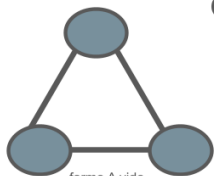
Nous allons concrètement appliquer cela à la forme plane du triangle. Le triangle peut être visualisé comme trois figures A, B, C de décomposition du concept racine.



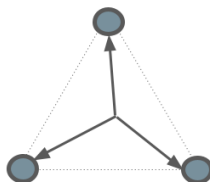
Macro pôle initial



forme B pleine



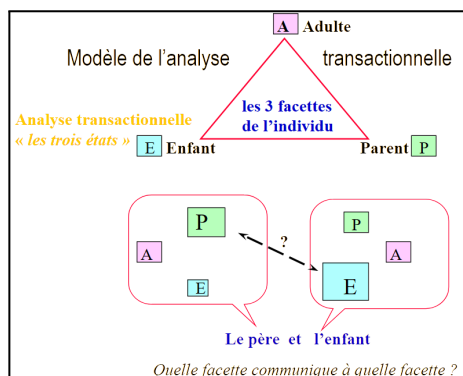
forme A vide



forme C mixte

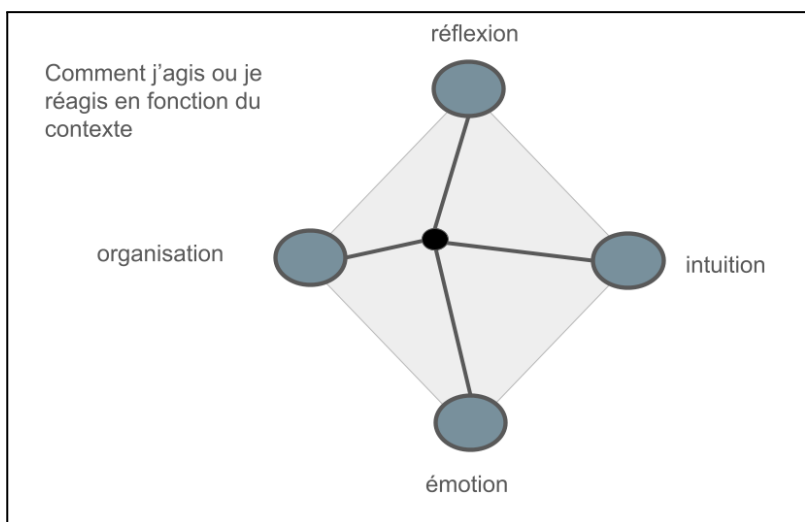
Premier cas exemple forme A : dans la gestion de projet. Un projet peut être décomposé en termes de résultat en trois pôles : coût, qualité, délai; ces trois pôles sont interdépendants. La croyance initiale de tout chef de projet était que l'on ne pouvait pas maîtriser les trois paramètres. il fallait absolument en sacrifier l'un. Les interdépendances étaient de causalité directe. Réduire les coûts induisent d'augmenter les délais ou de baisser la qualité. Une analyse plus fine des liens de causalité a prouvé que l'augmentation des délais (stocks) dégrade la qualité, ce qui engendre des coûts supplémentaires de non qualité.

Second cas exemple forme A : dans l'analyse transactionnelle de la communication familiale chacun des pôles peut représenter la posture parentale , adulte ou enfant. Cela se décline plus finement mais restons au triangle initial. Le lien de communication entre deux membres de la famille peut être d'adulte à adulte, de parent à enfant ou inversée d'enfant à parent quelque soit l'âge et le statut de chaque partenaire (exemple d'enfant ou de parent soutien de famille vers ses parents)



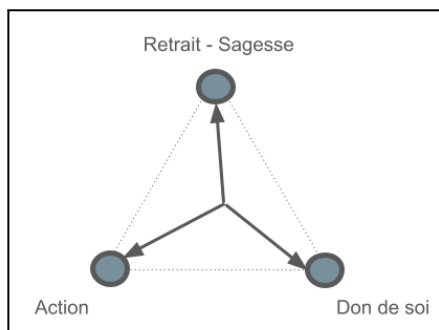
La seconde forme triangulaire est celle de la surface pleine B. Ce modèle s'inspire de l'approche de Bernard Cathelat. Chaque pôle est un "attracteur étrange". L'objet ou le sujet observé est relié à chacun des trois pôles par un élastique. En fonction du contexte ou des enjeux la posture va évoluer dans la surface de la forme .

Exemple dans un quadripôle plan de cette nature (Forme B carré en surface pleine) les 4 pôles attracteurs sont la réflexion, l'intuition, l'organisation et l'émotion. Comment chaque personne se positionne dans un contexte sans stress et comment cela évolue sous stress ?



La personne interrogée se déplace sur l'espace et réagit en fonction du stress ou sans stress. Cette réflexion s'inscrit dans le mouvement et le corps.

La troisième forme triangulaire peut s'appliquer à la dynamique spirituelle qui donne du sens à tout ce que l'on entreprend .



Chacun des pôles ne peut être activé qu'individuellement. Autrement dit, quand l'élastique se tend dans l'action on va agir ou réagir dans l'action correctrice ou non agir dans l'action préventive . Quand on se positionne dans le don de soi ce sera la qualité de présence non agissante soit en compassion -sympathie soit en empathie et enfin dans la posture de retrait, soit en mode de méditation ou de relaxation.

Ce schéma intègre la faculté d'attention concentrée et séquentielle, analysée par Jean Philippe Lachaux.

Modèle PIM : Perception - Intention - Mouvement (action)

PIM Maxi moi niveau stratégique

PIM Mini moi niveau tactique

PIM Micro moi niveau opérationnel

Les trois niveaux sont en interaction systémique et simultanément séquentiel à chaque instant t (maxi, mini ou micro, évacuant ainsi la dispersion et le don d'ubiquité !

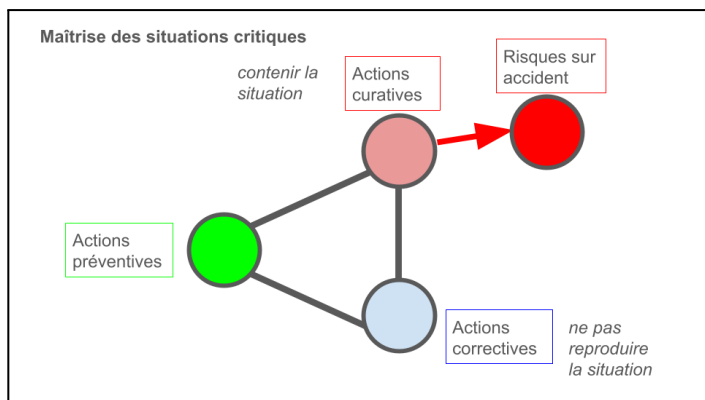


Deux visages potentiels du monde dans notre imaginaire



En partant de la forme triangulaire avec trois pôles en interaction la personne humaine peut être représentée dans de multiples postures quand elle est en discussion avec une autre personne :

- **Parent - Enfant - Adulte** : l'enfant peut être décomposé en un autre triangle : **enfant soumis - enfant révolté - enfant créatif**, le parent peut se décomposer en **parent normatif - parent ressource - parent absent ou non impliqué** et enfin l'adulte qui peut être en de multiples postures.
- triangle de posture : **Sauveur - Persécuteur - Victime**
- triangle de la communication : Écouter-Interpréter-Dire
- triangle spirituel/sens : Action - Présence à l'autre - Retrait méditatif
- processus attentionnel (**Micro - Mini - Macro**) : **Perception - Intention - Mise en oeuvre (PIM)**
- posture de compétence **Sachant - Apprenant - Aidant**
- postule de pouvoir : **dominant - dominé - neutre**
- posture des actions **préventives - correctives - curatives**



Ces différents triangles font chacun système en fonction de la nature de la relation entre deux ou plusieurs personnes. Chaque triangle peut être le déploiement d'un autre triangle.

On peut représenter la personne comme le pôle central se décomposant en multiples petits sous pôles potentiels. Mais on peut aussi se représenter l'inverse. La personne est le petit pôle qui disparaît au profit des pôles qui structurent sa personnalité et ses interactions avec le monde.

Le choix stratégique de changer de triangle ou bien de pôle dans le triangle va permettre de sortir d'une contagion émotionnelle en créant une déstabilisation émotionnelle pertinente. L'interlocuteur va naturellement s'adapter à cette nouvelle configuration et va de lui-même investir une autre posture. Cette variation de stratégie sera détaillée plus loin sous les vocables de **Macro-PIM**, **Mini-PIM** et **Micro-PIM**.

Illustrons ce changement de posture mentale à partir de la représentation triangulaire de l'analyse transactionnelle :

Parent - Enfant - Adulte et de ses déclinaisons :

Parent : Normatif - Ressource - Absent

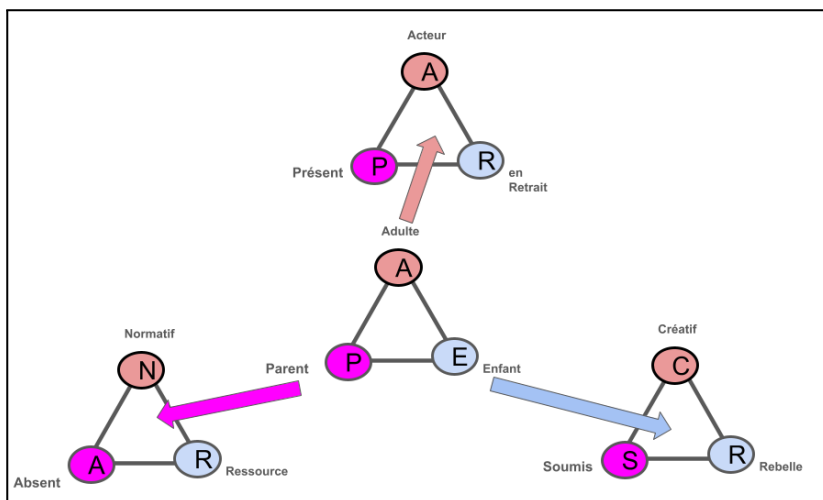
Enfant : Créatif - Soumis - Rebelle

Adulte : - Acteur (centré sur l'action)

- **Présent à l'autre** (don de soi) - **Retraît** (Centré sur soi/ méditatif)

l'**Acteur** peut par exemple se décomposer en :

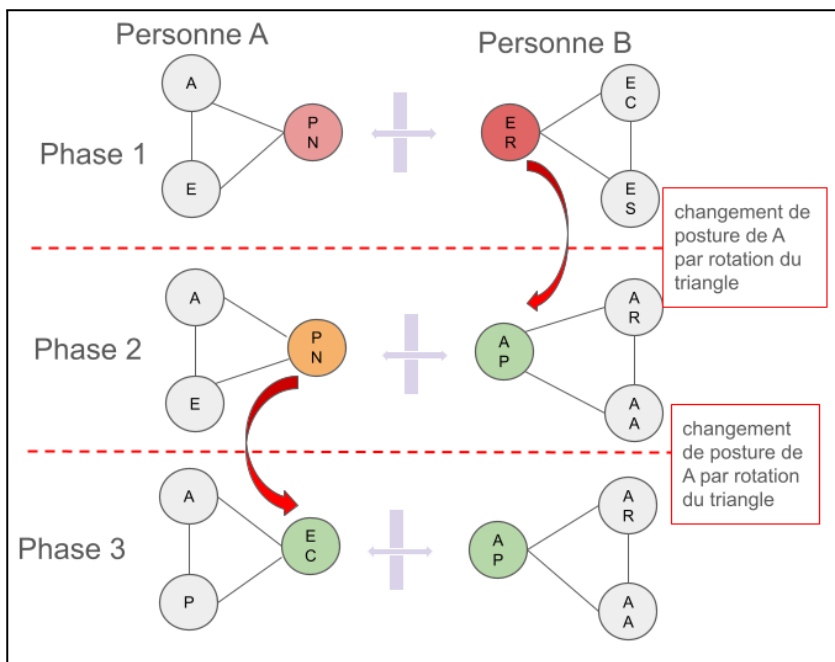
- **Sauveur - Victime - Persécuteur**



Dans une relation entre deux personnes la personne A peut se positionner en Parent Normatif. La contagion émotionnelle fera que la personne B se positionne en Enfant Rebelle par exemple (phase 1). Si l'Enfant Rebelle grâce à une posture méta ou stratégique (PIM Macro moi) change de posture et se positionne en Adulte Présent, en écoute questionnante de l'autre, il crée une déstabilisation émotionnelle (Phase 2). Cette déstabilisation va peut-être induire un changement de posture de la personne A qui va par exemple adopter la posture de l'Enfant Créatif .

La relation initialement conflictuelle va devenir coopérative. La déstabilisation émotionnelle ou affective va permettre, influencer voire imposer à l'autre à choisir une autre posture d'interaction. L'un peut changer l'autre en changeant lui-même.

Cette évolution est représentée dans le schéma suivant :



Cette évolution peut s'effectuer sans méta cognition, c'est-à-dire par le seul jeu des influences de postures.

Un autre chemin est possible, beaucoup plus riche d'opportunités et de bienveillance. Entrer en méta communication avec l'autre va permettre de communiquer sur la communication précédente, ainsi interrompue. La méta communication induit une prise de conscience partagée des choix de posture initiales automatiques ou choisies.

C - Démarche épistémologique

7 - Géographie de l'imaginaire

Après cette mise en échauffement, nous voici arrivés au cœur de la problématique que traite cette écriture : l'organisation vivante de l'imaginaire personnel. En écrivant cela, j'ai en tête le quadripôle dynamique morénien :

**Ordre-> Désordre ->Interactions-> Réorganisation
->Ordre**

L'utilisation du terme **géographie** caractérise précisément ma démarche d'imaginer, de construire une ou des cartes mentales de ce que je désigne par imaginaire.

Nous avons effectué quelques pas sur le questionnement des formes. L'approche géographique consiste à réaliser un arpentage d'une réalité complexe, complexe, chaotique et hologrammatique de ce qui constitue la base de connaissance, de compétence, l'imaginaire ou encore la noosphère personnelle.

L'ensemble de ces connaissances, de cet imaginaire qui reste à préciser en termes de concept est immense. Condenser cette complexité sans en détruire les liens d'interaction peut se réaliser pas à pas. nous prendrons deux exemples. Condenser n'est pas simplifier ni expliquer (mettre à plat) mais au contraire mettre en plis (liens et interactions rendus visibles). La forme que je privilégie est une cartographie en volume

élaborée à partir du tétraèdre et de son déploiement en 4 puis 16 et en final au maximum 64 pôles interdépendants. En 16 ou 64 pôles il nous faut passer par une représentation écrite.

La décomposition réorganisation en 4 pôles est très utile pour un travail collectif d'apprentissage. Ce dont je peux témoigner comme bénéfice indirect c'est le développement incroyable de ma mémoire entre 6 et 70 dix ans.

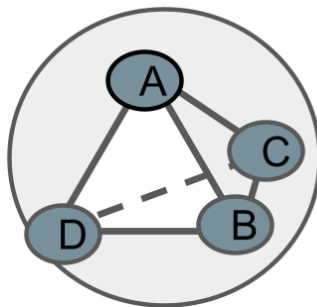
Premiers pas pour l'utilisation du tétraèdre

Nos sources premières de cartographie mentale sont organisées par la dualité. A chaque bipôle qui se présente à l'esprit ou qu'une autre personne l'exprime, imaginer un autre bipôle à confronter au premier.

Un premier exemple très simple : dualité jour - nuit

A = Jour B = Nuit à cela on peut confronter l'autre dualité aube - crépuscule soit

A = Jour B = Nuit C = Aube D = crépuscule soit quatre pôles ayant quatre relations A-B, AC, AD, B-C, B-D, C-D soit au total 6 interactions possibles à prendre en compte.



Prenons un cas plus délicat à traiter celui de la dualité Homme - Femme. on peut constituer une autre dualité Mâle -Femelle
On va avoir 6 interactions à prendre en compte pour le quadripôle A= homme B= Femme, C= Mâle, D = Femelle.
Peut être que l'on pourrait plutôt considérer le quadripôle A= Masculin B= Feminin, C= Mâle, D = Femelle. ou encore sur le plan de la sexualité
A - hétérosexualité B=Homo sexualité C=Pluri sexualité et D=asexualité

Quelle est l'organisation la plus pertinente à prendre en compte pour caractériser la personne humaine ? Ce travail de cartographie est essentiel pour sortir des représentations binaires

Nous pouvons partir d'un autre point de questionnement : la personne humaine ou encore l'individu, occurrence de notre espèce. Recherchons un quadripôle racine et rappelons que le terme ou le bipolaire racine disparaît dans le quadripôle.

Piste exploratoire (travaillé en 2012) et arbitraire :

A= la personne : l'individu présente à l'instant t (ses implications au quotidien

B = L'acteur : les rôles de l'individu (passés récents, futur proche et présent)

C = Le sujet : l'itinéraire de vie de l'individu

D = La personne méta : dialogue intérieur de l'individu se regardant vivre (métacognition - introspection)

L'individu disparaît au profit de ces quatres pôles en interaction. C'est à partir de ce moment-là que la démarche va

devenir très pertinente en déployant la cartographie en 16 pôles questionnants. Il n'y a plus d'assignation directe. Cependant la démarche reste toujours arbitraire et personnelle, ce n'est pas une vérité.

A= la personne :

Aa = quel est le rapport au temps

Ab = quel est le rapport à l'argent et à la gratuité

Ac = quel est le rapport au risque et à la prise de décision

Ad = quel est le rapport à la capacité d'adaptation

B = L'acteur :

Ba = quel est le rapport aux rôles professionnels

Bb = quel est le rapport à la vie de famille et aux rôles parentaux

Bc = quel est le rapport à l'apprentissage

Bd = quel est le rapport aux liens sociaux et associatifs

C = Le sujet :

Ca = quel est le rapport à la parentalité et au besoin de faire famille

Cb = quel est le rapport au genre et à la sexualité

Cc = quel est le rapport à l'amitié et aux relations sociales

Cd = quel est le rapport à la citoyenneté et à l'environnement

D = La personne méta :

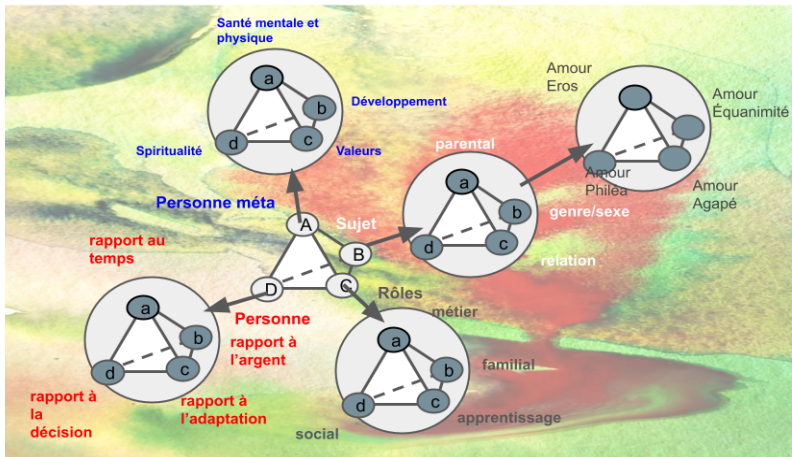
Da = quel est le rapport à un système de valeurs

Db = quel est le rapport au développement de compétence et à l'évolution de l'âge

Dc = quel est le rapport à la spiritualité et au sens de la vie

Dd = quel est le rapport à la prévention de la santé biologique et mentale

exemple de cartographie possible :



Pour déployer cette forme au niveau plus approfondi de 64 pôles il suffit de poursuivre l'exercice à l'étage suivant :

exemple 1 : **Bc**=.quel est le rapport à l'apprentissage = peut se décliner en quels rapports à la transmission **Bca**, au témoignage **Bcb**, à la résolution de problème **Bcc** et à la conduite de changement / innovation **Bcd**

Exemple 2 : **Cb**= quel est le rapport au genre et à la sexualité ? nous pouvons décliner la question à partir du quadripôles p 33 genre/ sexe

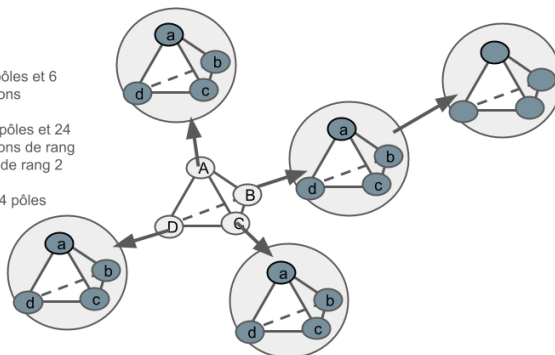
Nous sommes confrontés à la prise en compte de 16 pôles de questionnement et à celui de leurs interactions systémiques.

Déploiement :

premier niveau 4 pôles et 6
niveaux d'interactions

second niveau 16 pôles et 24
niveaux d'interactions de rang
1 et une multitude de rang 2

troisième niveau 64 pôles



Il est évident qu'une telle représentation systémique de la personne humaine relègue à un seizième d'importance le questionnement sur le genre ou la posture sexuelle. Cette réorganisation de l'imaginaire de la personne humaine permet d'ouvrir une perspective plus globale de ce qui va permettre au fil du temps pour la vie individuelle comme pour la vie collective et les relations sociales à accroître le processus d'humanisation en prenant en compte les interactions entre 16 pôles, voire 64 pôles.

Je comprends que cette perspective peut choquer ou déstabiliser le lecteur. Je reprendrai en partie ce questionnement en fin de parcours. Dans ce type de créativité l'essentiel n'est pas les réponses mais les questions qui émergent d'une telle reconstruction

Il devient évident pour moi que se délester d'une relation duale ou binaire est une question d'humanité, de culture et sans doute

de civilisation. La démarche intellectuelle demande beaucoup de temps

Cette approche d'imagination créative intuitive et systémique peut évidemment s'appliquer à bien d'autres domaines concepts ou relations duales. Voici quelques exemples de quadripôles racines.

à partir de **pouvoir politique**

A = Politique (stratégies ou programmation)

B = Gouvernance : opérationnelle, stratégique, en situation de crise ou d'innovation (figures pages 12 et 13)

C = Gouvernance de la Gouvernance (ex constitution lois...)

D = Pouvoir (conquête, exercice du pouvoir et des contres pouvoir, statut ter reconnaissance)

Le déploiement en 16 pôles pourra intégrer les quadripôles liés au pouvoir (acquérir le pouvoir - exercer le pouvoir, exercer le contre pouvoir, définir le statut et la reconnaissance du pouvoir)

à partir de **Condition humaine** (inspiré de Edgar Morin)

A = Noosphère sphère des idées

B = Sociosphère sphère des interactions sociale

C = Psychosphère sphère des affects

D = Biosphère sphère du vivant de la biologie

Ce quadripôle pourrait être pris pour la racine de la réorganisation de l'imaginaire de la personne humaine , en remplacement de celui pris en considération en page 35 :

A= la personne :

B = L'acteur :

C = Le sujet :

D = La personne méta :

Le résultat de la réorganisation inventive en 16 puis 64 pôles serait peut être tout autre et tout aussi questionnante : il n'y a pas de recherche de vérité mais d'un questionnement complexe et condensant une part de la réalité.

Encore un dernier thème de reconstruction proposé :

à partir du Sensible ou de l'**Amour**

A = Amour Agapes (respect , bienveillance don de soi)

B = Amour Philia (les relations d'amitiés)

C= Amour Éros (la condition amoureuse)

D = Amour Équanimité (la condition d'amour étendue à tout le vivant et d'intensité égale - la condition du non attachement)

8 - Géographie de la géographie

Le titre de ce chapitre questionne. Il invite à une pensée méta : comment penser l'action de cartographe ? C'est une forme d'introspection cognitive que l'on peut aussi désigner par une épistémologie de la géographie. Toute l'œuvre de la Méthode d'Edgar Morin utilise cette approche : la méthode de la méthode, la vie de la vie, la nature de la nature, la connaissance de la connaissance. Appliquons-la à la géographie, à la construction des cartes géographiques.

Nous avons cherché à sortir de la dictature de la dualité et de l'organigramme, du déterminisme mécaniste. En sortir ne veut pas dire le rejeter pour autant.

Tout le vivant est organisé, voire auto organisé par ces principes d'opposition, de symétrie de déploiement arborescents :

- l'opposition : jour / nuit, homme/ femme ...
- symétrie : forme externe du corps humain et animal , des fleurs ...
- arborescence : arbres bronches respiratoires, gorgones ..

A trois mois le bébé humain a des notions de déterminisme, causalité, de caché-vu et de statistiques.

L'éducation et l'humanisation consiste en partie à ouvrir d'autres portes, à sortir de cette prison pourtant nécessaire. La voie royale de l'humanisation a été la création du langage, des langues et de la pensée "récit" ou linéaire. L'approche "géographique" est une forme de mise en oeuvre de la pensée

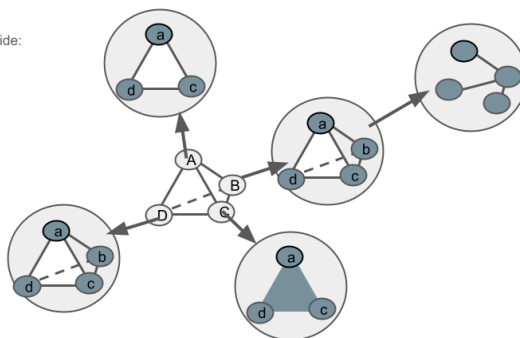
paysage complémentaire, très pertinente pour prendre en compte la complexité du monde, la condenser sans la réduire de façon simplifiante comme le réalise la science dure (paradigme de la simplification versus paradigme de la complexité⁵).

Nous allons repérer les principes directeurs de la méthode pour cartographier l'imaginaire, les bases de connaissance.

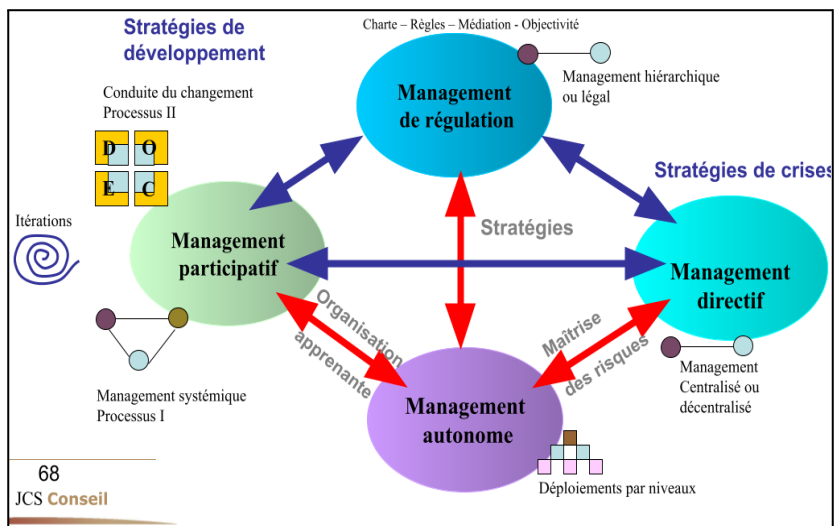
- 1. L'utilisation des formes géométriques planes ou volumiques**
- 2. l'usage spécifique pour chaque forme : pôles en relations systémiques - pôles attracteurs dans des surfaces pleine ou des volumes plein - pôles attracteurs sur des lignes privilégiées de ces formes planes ou volumiques**
- 3. le déploiement fractal des formes**
- 4. l'hybridation de l'usage des formes et de leurs déploiement**
- 5. la disparition du concept, du terme ou d'une représentation initiale ou racine du processus de déconstruction interactions réorganisation vers un nouvel ordre vivant, dynamique**
- 6. le rejet de toute démarche de justification, argumentation pouvant bloquer, invalider réduire la puissance d'ouverture de ces processus de créativité, intuitives et systémiques. Le travail d'analyse reste ultérieur lors de la mise en pratique**

⁵ Science et Conscience - Edgar Morin 1982

Déploiement hybride:



Le schéma de gouvernance de la page 15 est un bon exemple d'hybridation



Le schéma de type tétraèdre systémique est en fait un triangle spécifique à chaque strate hiérarchique qui se décline dans la sphère de management autonome. Chaque pôle de la gouvernance d'une strate se décline en différentes formes.

9 - Epistémologie de l'imaginaire

Pour engager cette réflexion, j'ai utilisé l'IA⁶ en posant la première question : comment définir l'imaginaire et l'imagination. Imaginer est le processus qui permet à partir de l'imaginaire source de produire l'imaginaire résultat. Si le concept d'imagination - imaginer existe dans de nombreuses langues, celui de imaginaire est typiquement français. Cela impose de créer un mot spécifique pour le traduire.

Le projet de réflexion sur le questionnement des formes utilise la géométrie qui organise la pensée-paysage multipolaire. Dans d'autres ouvrages j'ai développé le questionnement systémique (voir schéma de la page 21) en créant 7 niveaux de complexité. L'outillage mathématique est plus conséquent.

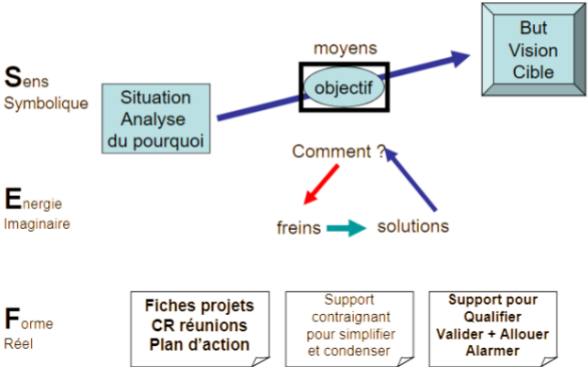


⁶Annexe 2 voir questions 1 et 2

Je vais poursuivre dans cet écrit en me concentrant uniquement sur le questionnement des formes géométriques qui perturbe déjà beaucoup de personnes non familières de cette approche. Pour simplifier la méthode j’ai aussi évalué les modélisations vectorielles à n dimensions, les approches matricielles et tenseurs en tout genres. L’épistémologie de l’imaginaire impose une prise de position méta d’ordre méthodologique : géométrique. Cela se passe habituellement dans l’élaboration cognitive mentale “la pensée intérieure”. La restitution externe en parole ou en écrit n’utilise pas forcément cette description géométrique sauf dans le cas d’un travail collaboratif expérimental.

La production de pensée-paysage est d’ordre descriptive. Elle respecte les 6 principes énoncés en page 45. Pour concrétiser mon propos je vais maintenant décrire une facette épistémologique, celle de l’imaginaire de la gestion de projet.

A partir de la visualisation mentale triangulaire de la gestion de projet (schéma mental de la pensée intérieure externalisée) je vais décrire en mode pensée-paysage mon imaginaire de la gestion de projet.



a) Imaginaire de la gestion de projet :

La gestion de projet, le management de projet, le pilotage de projet sont diverses formulations qui sont issues des pratiques managériales en entreprise depuis les années 80. Cependant la démarche a été pensée par la philosophe Hannah Arendt en 1958⁷. Sans le nommer ainsi son questionnement a été de prendre en compte la situation d'incertitude propre à sa culture juive.

L'imaginaire du projet dans la culture populaire est celui du résultat : projet de voyage, projet de vacances à la mer. Le terme de "gestion", le verbe "gérer" et même le concept de "projet" sont profondément rejetés. Pourtant pour réaliser un voyage, pour passer des vacances à la mer il bien utile d'anticiper les réservations trains avions lieux d'hébergement.

Le concept de projet relève de la mise sous contrôle d'un ensemble de décisions afin de réduire le niveau de risque et le contexte d'incertitude. La gestion de projet a pour but de fiabiliser l'atteinte de résultat. Elle comporte trois processus séquentiels, parallèles ou itératifs . Le processus de construction du sens, le processus d'élaboration des moyens et le processus de formalisation de la démarche pour la communiquer et la mettre en œuvre.

Le processus de construction du sens implique un questionnement de la nature du besoin à partir de la prise en compte de la situation, la description des objectifs

⁷ Hannah Arendt : la condition de l'homme moderne

intermédiaires à atteindre dans le court terme et enfin l'identification du but à long terme. Autrement dit, la prise en compte du pourquoi, de ses causes racines et du but final caractérise le sens du projet. Les objectifs intermédiaires balise les étapes de ce cheminement.

Le processus d'élaboration des moyens est un processus séquentiel ou itératif d'identification des freins, de suppression des causes à l'atteinte des objectifs, d'analyse des risques globaux et de conception des stratégies à mettre en œuvre pour progresser. C'est dans ce processus que l'on détermine les ressources à mettre en œuvre.

Le processus de formalisation de la démarche pour la communiquer et la mettre en œuvre. Communication, lancement des actions de mobilisation des personnes concernées et mise en place des actions de contrôle de l'avancement constituent la réalisation du projet. Les deux précédents processus sont souvent considérés à tort comme l'avant projet, dans une perspective imaginaire de linéarité.

b) Imaginaire de l'imaginaire de la gestion de projet :

La mise à distance de ce processus de gestion, la démarche d'épistémologie de la gestion de projet est grandement facilité par la condensation de ce processus représenté en page 45. La synthèse de la gestion de projet peut se condenser en trois mouvements: définition du sens , détermination des moyens mis en route des stratégies. Cela correspond au Macro Pim

stratégique et à sa déclinaison tactique et opérationnelle :
Perception - Intention - Mise en œuvre (PIM).

L'engagement de la démarche épistémologique demande à considérer la gestion du projet dans son ensemble comme un micro "PIM" d'exécution. Dans l'exercice de métacognition le questionnement portera sur les choix de méthodes pour définir le sens, les moyens et la réalisation en fonction du contexte de situation.

La construction du sens est la plus difficile. Il nous faut visualiser le futur, la cible à atteindre nous devons opérer ce choix dans une posture quasi philosophique : la recherche du pourquoi et du pour quel but. Dans une situation de crise et de bifurcation personnelle ou collective cela peut prendre beaucoup de temps, couramment de l'ordre du trimestre. Traverser une catastrophe métamorphose génère des risques et des souffrances⁸. Une recette facilitante peut être de poser successivement 5 pourquoi puis 5 pour quels buts consécutifs.

L'élaboration des moyens et des ressources est la plus concrète. Le choix de la méthode est largement décrit dans les manuels appropriés. Dans la page 15 le schéma indique 4 grandes méthodes dont trois participatives et une directive en situation de crise. La situation de crise implique les compétences de maîtrise des risques globaux, la conduite des changements organisationnels et humains et aussi le management de l'innovation. La question épistémologique la plus importante est celle de l'implication des personnes concernées par le projet

⁸ Pierre Zaoui : la traversée des catastrophes

comme par les résultats, ce que l'on désigne par les parties prenantes.

La recherche de l'implication des personnes, "le Pim méthodologique méta" peut s'appuyer sur trois logiques bien expérimentées de la "recherche action" :

- le management semi directif : le sens est défini par la direction l'objectif est défini par le chef de projet les moyens sont définis par les ressources projet
- le management participatif dans un cadre méthodologique donné : les trois processus sens - moyen - mise en oeuvre sont élaborés par l'équipe projet
- le management itératif complet : l'équipe projet est autonome et définit le sens, les moyens la mise en oeuvre et surtout le type de méthode projet (Pert, Hoshin sans planning), droit aux essais erreurs ou tout retour en arrière impossible.

Cette longue description caractérise une mise en œuvre épistémologique de l'imaginaire de la gestion de projet dans une perspective attentionnelle PIM - méta : Perception - Intentions - Mise en action.

Tout ce que j'ai décrit dans ce chapitre relève d'une pensée-paysage descriptive stricte : pas d'explication, de justification ou de jugement. Cela est condensé dans ma pensée mentale intérieure par quelques schémas dont ceux de la page 15 et 45. Cette pratique a une incidence majeure et très positive sur ma faculté de mémorisation.

10 - Epistémologie de l'imaginaire par les philosophes

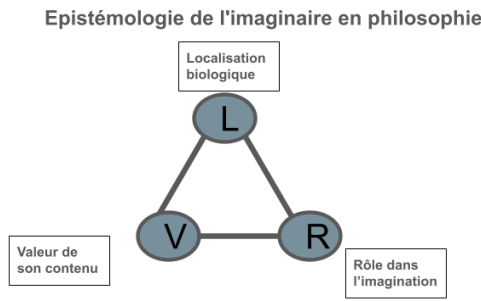
J'ai questionné l'IA Gemini pour produire une représentation de type "pensée récit" des différentes postures philosophiques. L'usage de l'IA est une piste intéressante. Je la laisse telle quelle dans l'annexe 2 sans chercher une formulation approximative. Les courtes synthèses générées par IA occultent le long travail de réflexion en pensées argumentées, dialectique qu'ils ont dû produire pour arriver à ces résultats. Évidemment ma perception de l'imaginaire se rapproche beaucoup de celle d'Edgar Morin. Le sociologue philosophe m'a beaucoup influencé !

Reprenons la "méta-logique" de la pensée-paysage. Je vais construire une représentation formelle géométrique de cette production par IA⁹.

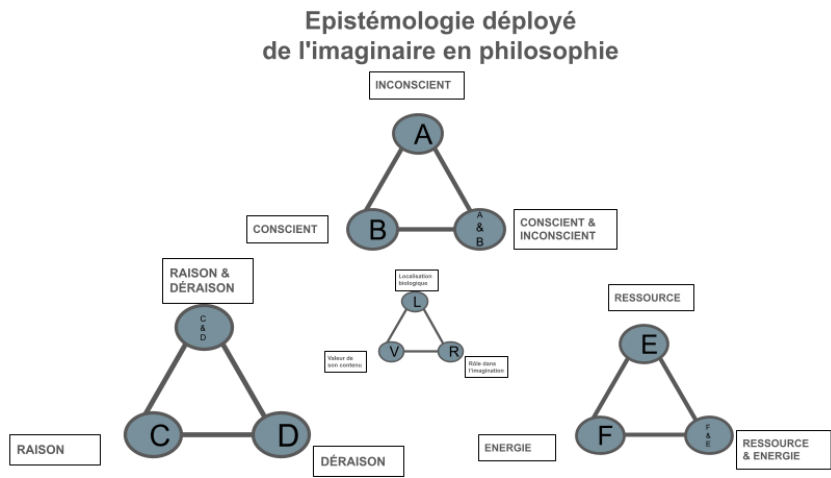
1. Le premier dilemme identifié est celui de la localisation de l'imaginaire dans le cerveau .
A = Imaginaire conscient B = Imaginaire conscient + inconscient
2. Le second dilemme repéré est celui de sa valeur dans l'iman : C = raison, D = Déraison
3. Le troisième dilemme est celui de son rôle
E = Ressource /Besoin essentiel F = Force ou Énergie vitale

⁹ Annexe 2 voir questions 3 et suivantes

La première forme à mobiliser me paraît être celle du triangle.



Maintenant nous allons déployer ce triangle. J'ai triangulé les trois dilemmes

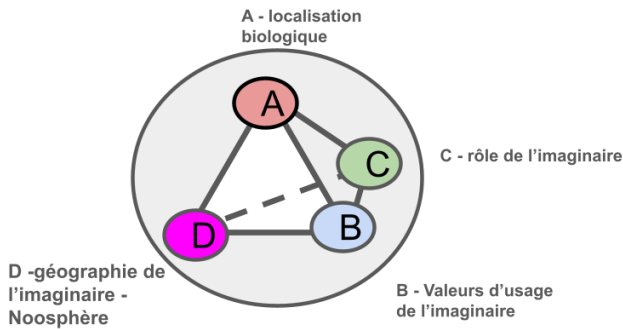


Le positionnement des perceptions épistémologiques de l'imaginaire examiné chez les philosophes pris en compte vont être positionnés sur cette grille de repérage. Les interactions entre les 9 pôles est essentielle à prendre en compte . Tableau de positionnement des philosophes :

	Localisation	Valeurs	Rôle
Alain	Conscience	Domaine de l'erreur et de la superstition. Le faire combat cette tendance	l'image mentale est le piège du corps mise en mot des émotions
Kant	conscience		Architecte de la raison
Freud	emergence des pulsions inconscientes	Domaine du déguisement des désirs pour moins souffrir	l'artiste est un névrosé qui transforme ses fantasmes en oeuvre d'art
Jung	inconscient individuel et collectif	Développement personnel et collectif	L'imaginaire ne sert pas à fuir mais à guérir. procès d'individuation
Mounier	conscience	éthique de la vie et de la politique	Engagement dans l'action
Bergson	conscience protectrice	Elan Vital	Prolongement de l'évolution et protection des peurs existentielles
Morin	Noosphère conscient et inconscient	Homo sapiens et démens espace de représentation du réel	Besoin existentiel fondamental besoin biologique et social de notre quotidien
Sartre	Type de conscience	capacité à imaginer le monde des possibles	Espace de liberté permet de s'évader du présent
Bachelard	conscience	vivier dynamique et autonome	en science lutte contre les préjugés inconscients

La déconstruction de l'imaginaire en trois pôles qui forment triangle : **Localisation**, - **Valeur** - **Rôle** pourrait être enrichie par la modélisation en 4 pôles en interactions prenant en compte les 4 pôles en interaction : **Localisation**, - **Valeur** - **Rôle** - **Géographie**.

Quadripôle épistémologique de l'imaginaire

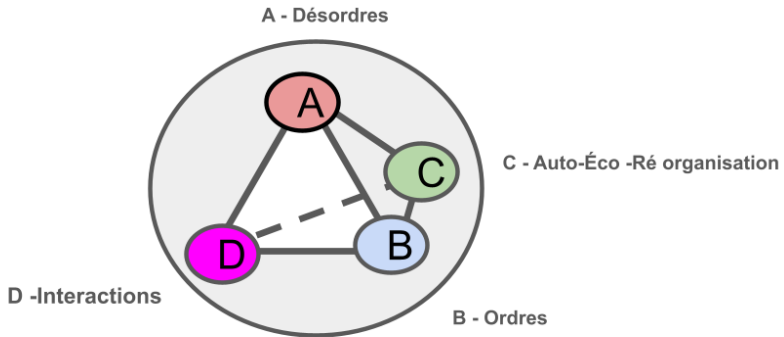


Le pôle **Géographique** peut être décomposé en quatre pôles : **Science** - **Philosophie /spiritualité** - **Arts** - **Pouvoir d'agir** .

Ces déconstructions successives font apparaître la dimension d'ouverture et la dynamique d'évolution de toute épistémologie comme le décrit Edgar Morin dans son manuscrit oublié¹⁰ et finalement publié en 2024.

¹⁰ Edgar Morin - La méthode de la méthode - acte sud 2024 - le point 2026

Principe majeur d'une épistémologie ouverte et vivante



Ce quadripôle s'éloigne un peu de la perception d'Edgar Morin qui présente l'évolution systémique circulaire $A \rightarrow D \rightarrow C \rightarrow B$. Chacun des pôles est en interaction multiple dans différentes portions de l'imaginaire - noosphère dans un mega désordre - ordre en perpétuelle réorganisation.

11 - Imaginaire de la Méthode de la Méthode¹¹

Il est temps de rendre hommage à l'illustre auteur de La Méthode de la Méthode, démarche épistémologique majeure de l'oeuvre phare¹² d'Edgar Morin. Le septième tome est le manuscrit perdu des années 80 et finalement retrouvé !

Ce tome est dense, rabelaisien, confus, déraisonnable, riche en ouvertures, parfois détestable et finalement de génie ! Cet ouvrage propose non pas une révolution comme il l'écrit, mais une métamorphose de la pensée. Morin n'était pas un mathématicien et il critique fort la logique systématisée, calculatoire et probabiliste de l'usage des mathématiques, à juste raison. Il n'a pas intégré la pensée paysage, l'esprit de géométrie descriptive et la poésie qui l'accompagne.

Je me suis développé grâce à sa production régulière depuis 1983. Cependant intégrer une partie de cette pensée prolifique, sans la déformer, sans la condenser en une méthode ouverte mais applicable m'a été impossible. Depuis 2020 j'ai pris conscience que j'ai hybridé ce que j'ai pris à Edgar Morin à bien d'autres penseurs comme Hannah Arendt, Derrida, Levy Strauss et bien d'autres encore. Ma principale déformation a été de mathématiser, de géométriser, de cartographier sa

¹¹ Edgar Morin - La méthode de la méthode - acte sud 2024 - le point 2026

¹² Edgar Morin - Science avec conscience 1982 - les 6 tomes de la Méthode, parus entre les années 1975 et 2000

pensée, ce que j'en ai humblement compris. A partir du chapitre 9 des nouvelles humanités jusqu'à la fin, il réalise une synthèse de génie de sa pensée fondamentale.

Bien que farouchement opposé aux formes de dilemmes qui s'opposent pour les faire dialoguer (dialogique), il utilise cependant beaucoup les logiques d'opposition pour argumenter ses propos.

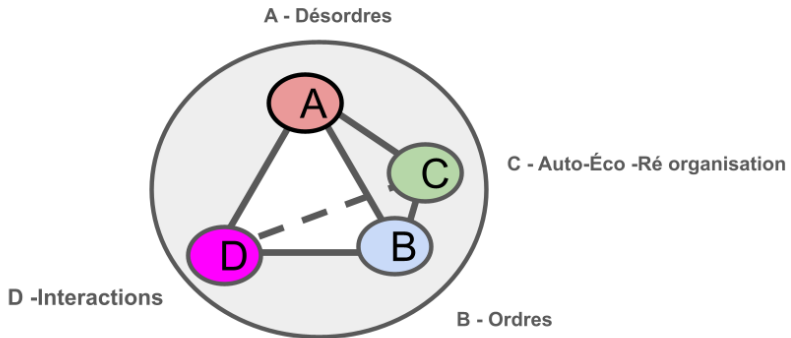
Le schéma qui suit identifie les différents dilemmes qu'il explore

dilemmes moreniens	
objet - sujet	→ science complexe et ouverte ; simplicité s'oppose à simplicité
désordre - ordre	→ ré auto eco organisation
singularité/individualité - collectif	→ individuations
concrétude - abstraction	→ conceptualisation expérimentation
dépense, gratuité, luxe - économie	→ valeurs pensée juste & sobriété
jeux - sérieux	→ humour / pas d'enjeux - arbitraire s'oppose à dogme & vérité
existence sans principe - exist. régulée par des principes	→ penser agir dans la complexité
réalités - réel insaisissable	→ réalité subjective par le sujet
méthode	→ recette techniciste
méthode	→ doctrine close
méthode	→ purifiée - simplifiée (oubli des singularités et obscurités) vulgarisée
méthode	→ ouverture méthode de la méthode vivante et impermanente

Il identifie 3 dérives méthodologiques à éviter. La Méthode est vivante et ouverte bien éloignée de ces dérives.

Il a identifié les quatres facteurs qui gouvernent son épistémologie ouverte - ordre - désordre - interactions réorganisation dans une perspective systémique et circulaire "plane". je préfère la représentation suivante : ce sont 4 pôles d'un tétraèdre en permanente interaction d'ordre 2, plus chaotique que systémique (schéma ci-après).

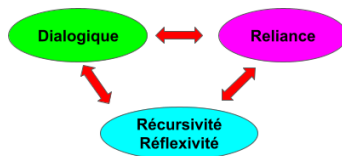
Principe majeur d'une épistémologie ouverte et vivante



Il identifie 5 dimensions indispensables à la mise en œuvre du penser agir en complexité. Les trois pôles majeurs et moteurs de cette pensée sont la dialogique, la reliance et la récursivité/réflexivité.

1 - Penser Agir en Complexité - Edgar Morin - La Méthode de la Méthode

- Organiser au lieu d'ordonner
- Nouvelle forme de la non violence
- Action anti-manichéenne
- Hyper complexité de l'action
- Vers le politique



2 - Penser Agir en Complexité - Edgar Morin - La Méthode de la Méthode

- **Organiser** au lieu d'ordonner
l'organisation est un processus vivant et ouvert
- **Nouvelle forme de la non violence**
l'information remplace l'énergie et la force - elle peut être manipulation ou communication
 - a. **engrammer** plutôt que programmer : *phrases de johann star*
 - b. **communiquer** plutôt que manipuler - *la question est plus importante que la réponse*
 - c. **animer** plutôt que diriger : *management de soi et de sa relation aux autres*
 - d. **auto-correction** plutôt que contrôle et correction

La déclinaison des deux premières dimensions sont parfaitement illustrées par les phrases de John Schaar :

Le futur n'est pas le résultat de choix parmi plusieurs chemins différents offerts par le présent, mais un endroit qui est créé, d'abord dans l'esprit et la volonté et ensuite dans l'activité.

Le futur n'est pas un endroit où nous allons mais un lieu que nous créons.

Les chemins ne sont pas à trouver mais à construire ; et cette activité change à la fois celui qui la produit et la destination.
(John Schaar)

Il est évident que chaque dilemme identifié doit être "agi" en dialogique : ago-antagonistes.

Les deux dimensions suivantes sont évidemment le moteur de la pensée complexe et de l'action au coeur de l'incertitude, de l'incomplétude et de l'impermanence du vivant.

3 - Penser Agir en Complexité - Edgar Morin - La Méthode de la Méthode

- **Action anti-manichéenne**

action multipolaire et ago antagoniste - *pensée* - *action juste* (Chine)

a) incertitude de l'action comme de son résultat - *incomplétude des moyens*

b) l'action agit sur l'écosystème (*groupe sur environnement* - *individu sur groupe*)
questionnement sur les responsabilités - *penser le global pour agir local*

c) paradoxe de l'action : récursivité des moyens et des résultats

d) transgression - indisciplinarité - créativité - innovation

e) interactivité entre vérité - mensonge - erreur

- **Hyper complexité de l'action**

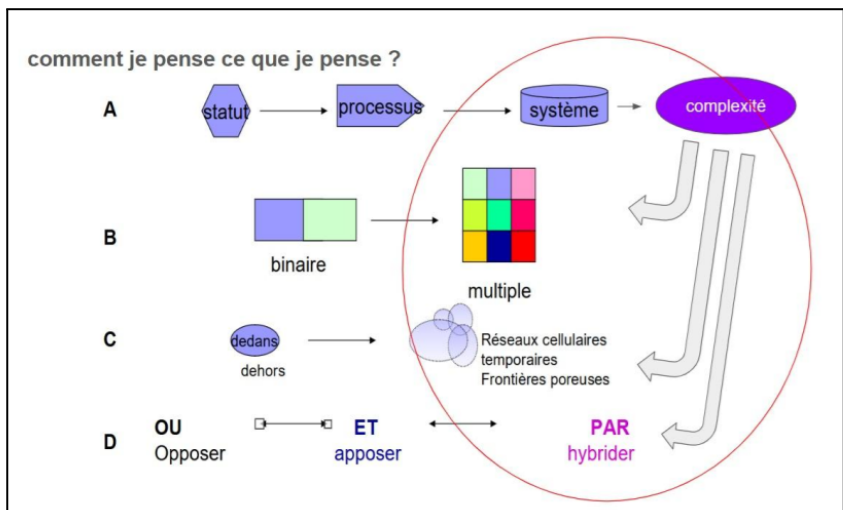
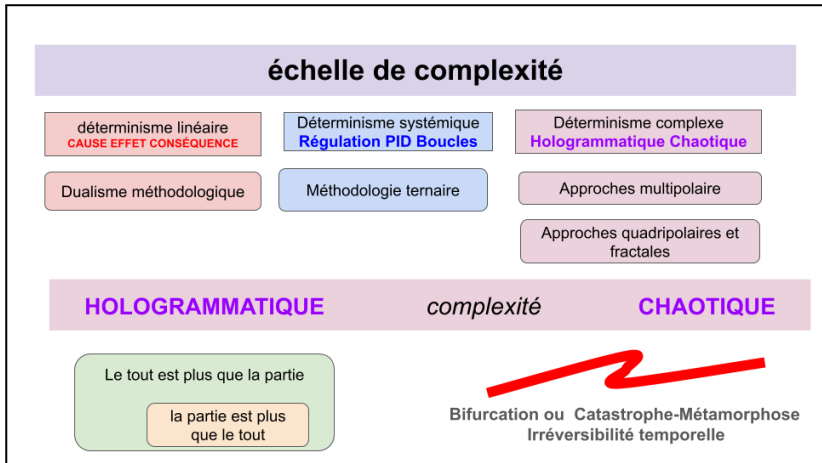
échelle de la complexité - hologrammatique - chaotique : comment penser ?

- **Vers le politique ?**

Il achève son propos sur le questionnement politique d'une façon désespérée. Il est réaliste. Ce qu'il propose est un chemin à construire de façon pratique sur plusieurs générations. Cependant il reste dans une posture très théorique, sans investir le questionnement opérationnel ni les contraintes de la conduite du changement.

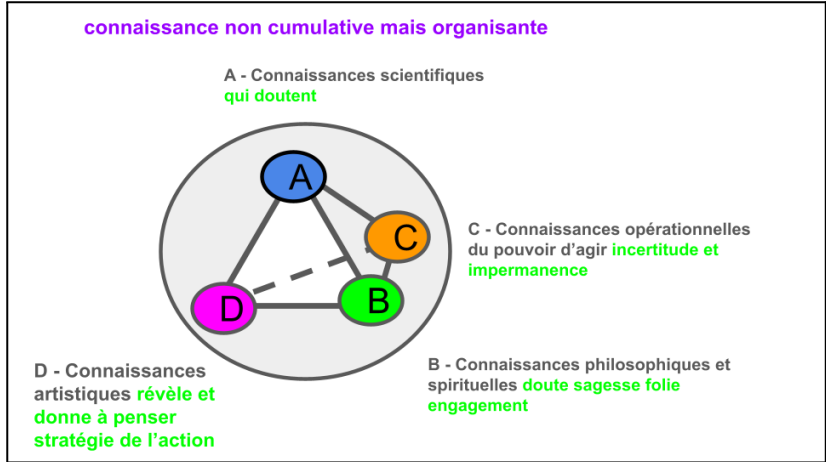
Les schémas qui suivent sont une proposition plus opérationnelle, une méthodologie ouverte et pratique. dans l'univers des possibles de mise en oeuvre il me paraît nécessaire de choisir des voies moyennes, simples¹³. Suivent deux schémas de déconstruction méthodologique (métacognition - introspection cognitive) progressifs dans la prise en compte de la complexité.

¹³ cf. la Simplexité de Alain Berthoz



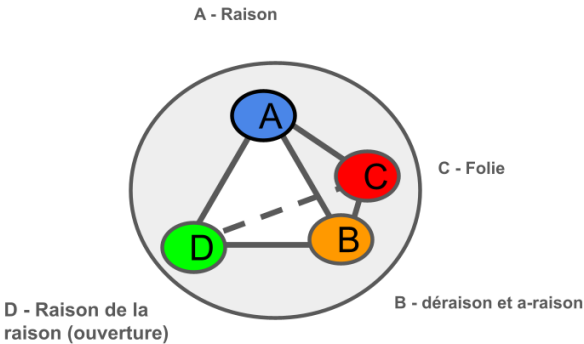
Ce qui me semble assez opérationnel est de ne pas opposer science classique réductrice et science complexe. Certes les scientifiques ont besoin de faire évoluer leur paradigme. Cependant dans le pragmatisme de mise en oeuvre du penser

agir en complexité, il nous faut considérer qu'il s'applique de prime abord dans le domaine de l'action et de la stratégie, c'est à -dire le pouvoir d'agir citoyen et politique (collectif).

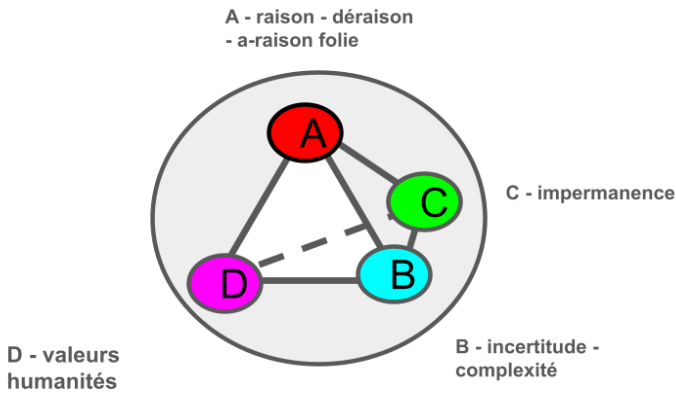


Ce tétraèdre en totale interaction me semble plus facilement intégrable dans l'engagement des actions en pleine incertitude et pleine incomplétude.

Les trois schémas qui suivent traduisent la pensée d'Edgar Morin dans une mise en perspective quadripolaire interactive

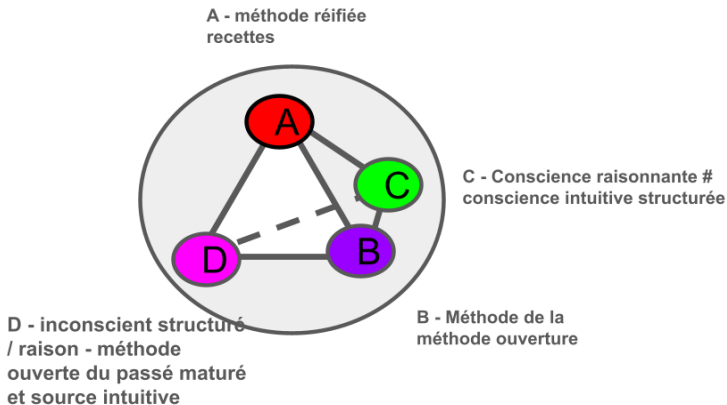


Voyager entre raison (pensée récit), a- raison (raison des descriptive de la pensée paysage), mixte et aussi déraison, folie est le propre de tout psychisme humain en développement.



La raison cognition consciente anime la dynamique de construction cognitive sans devenir dominante .

La méthode pertinente dans la pensée complexe est vivante, contextuelle et en reconfiguration permanente



Synthèse

12 - Épistémologie de l'épistémologie

Nous voilà arrivé au terme d'un voyage que certains trouveront très long alors que d'autres le trouveront sans doute trop court. Cette approche de l'imaginaire illustre bien les deux dernières perceptions du tétralemmme occidental : ni vrai ni faux mais aussi vrai et faux. L'épistémologie du concept d'imaginaire est bien vivante, questionnante sans pouvoir prendre une posture de supériorité figée. En cela elle résulte de la démarche morénienne : Désordre - Interactions - Ordre - Ré Organisation continue.

Si ordre et désordre sont le dilemme racine, l'équilibre et le déséquilibre, dans le désordre l'existence d'interactions engendre la réorganisation précaire d'un nouvel ordre. Cette réorganisation (éco organisation - auto réorganisation) est au cœur d'une démarche épistémologique vivante.

L'épistémologie s'engendre elle même dans le tétraèdre systémique suivant :

A = imaginaire : les multiples facettes d'un nouvel ordre de la réalité produit par les humains

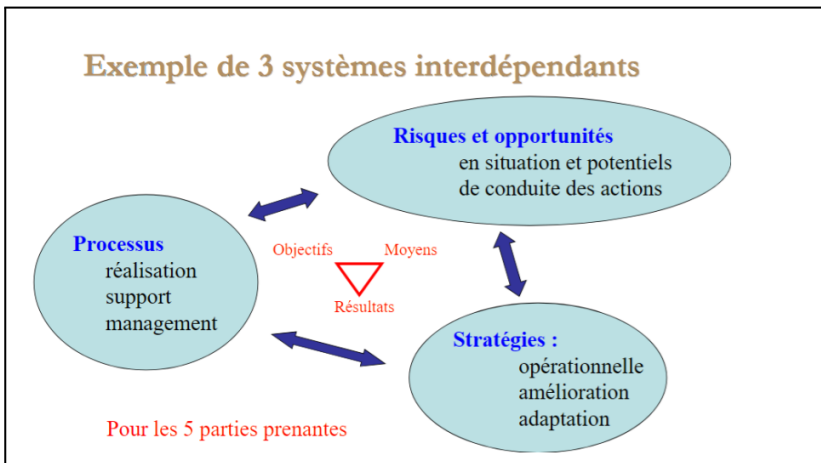
B = langage : langages intérieurs de la pensée - langues externes de traduction

C = imagination : moteur de la représentation du "réel non humain" et faculté de création et de son auto -organisation permanente.

D = perception du monde : la perception du monde ne peut s'effectuer qu'à partir des traductions - interprétations des signaux par le cerveau-biologique et imaginaire.

En déployant le pôle B nous accédons au questionnement des sources de la représentation du réel, des moyens d'élaboration, et ainsi du pouvoir du langage. Si la pensée dominante est celle du récit linéaire, la puissance de l'image, des multiples formes de la pensée paysage est une ressource complémentaire qui enrichit les capacités de prise en compte de la complexité et qui simultanément peut réduire les facteurs de discrimination sociale.

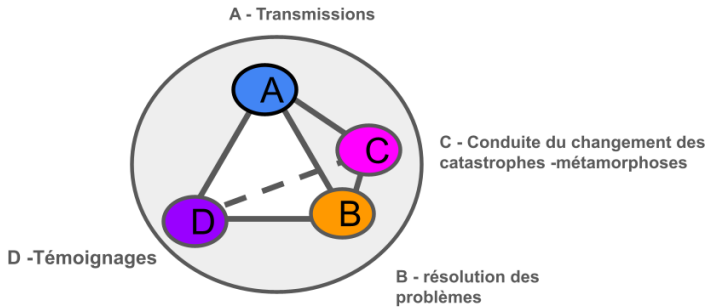
En ce sens il s'inscrit parfaitement dans le système triangulaire d'analyse des risques **Démarche de maîtrise des risques globaux** - schéma dans un cadre de l'imaginaire industriel :



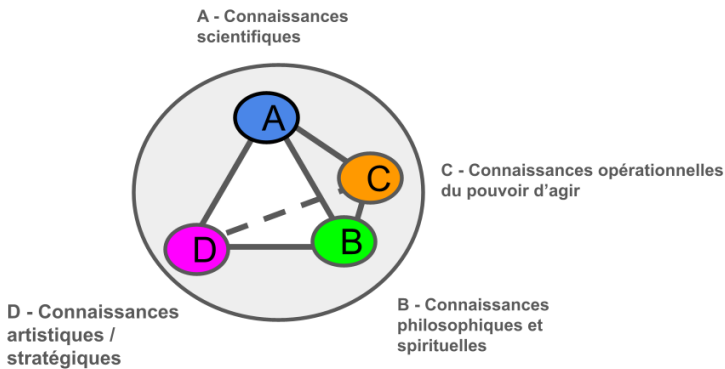
Pour conclure, pour ma propre épistémologie de l'imaginaire (métacognition - introspection cognitive - comment je pense ce que je pense), j'ai établi un usage systématique des approches

formelles non duales dont ce document apporte quelques exemples.

Apprendre Ensemble peut être un moteur de pensée représentée par le tétraèdre suivant :



Le tétraèdre qui caractérise le mieux ma représentation de l'imaginaire - base des connaissances humaines - noosphère¹⁴ est schématisé ainsi :



¹⁴ La Méthode Tome IV - Edgar Morin

La prise en compte de la réorganisation de la connaissance humaine en quatre pôles en interaction peut surprendre. Dans ma perception les quatre pôles sont essentiels et de même importance dans l'humanisation des personnes. Chaque pôle est fécondé par les trois autres. La puissance créative de cette visualisation mentale systémique et complexe s'est concrétisée dans la perception multipolaire de la personne humaine à la page 34. La perception visuelle est le résultat de la combinaison de multiples PIM antérieurs. Rappel PIM signifie P = perception, I = intention, M = mise en mouvement/ action, ici création d'une nouvelle perception et organisation d'une partie de mon imaginaire.

L'intuition créatrice générée par les contraintes de forme puise les informations dans l'imaginaire inconscient qui s'est constitué années après années, par maturation. Par introspection cognitive, épistémologie et prise de position méta, je peux aujourd'hui retrouver des traces dans mon itinéraire de vie qui ont fondé cette représentation visuelle dans la page 34 de ma perception actuelle d'un être humain. Il s'agit là d'un langage visuel qui externalise un système de pensées intérieures incluant reliances et dialogiques.

Parmi l'immensité des flux d'informations assimilés au cours de ma vie, il a été vital d'intégrer en particulier :

- L'expérience de la perte dès l'âge de 8 ans
- le risque majeur de pratiquer l'alpinisme avec des hommes compétents dominés par la quête de performances dans le domaine (hors guides de haute montagne)

- la difficulté à regarder des films dans les années 2010 dénigrant (à juste titre) l'image des hommes
- la honte d'appartenir à cette sous classe de l'humanité abritant en nombre important des postures masculinistes, conquérants séducteurs, violents, dominateurs, etc.

Mon cerveau créatif a été incité par de multiples intentions conscientes ou souterraines, à percevoir et à vivre avec des personnes en adéquation avec mon système de valeurs s'inscrivant dans une perspective de visualisation multipolaire.

La visualisation mentale est une pratique exigeante demandant maturation dans le long terme, concentration focalisée dans l'instant présent et préfigurant les possibles de mon futur. Cette visualisation s'ancre dans ce que je désigne par mémoire du futur et qui se concrétise dans l'écriture d'ouvrages et d'articles réguliers¹⁵.

¹⁵ Publication Editions AFNOR - Plateforme Echoscience Grenoble (communauté Mémoire du futur) - Blog Apprendre Ensemble mdegre.wordpress.com

Conclusion

De l'architecture des idées à l'espace intime : les cartographies de l'imaginaire résultent d'une multitude de Macro-PIM en interactions.

Voyager à travers le tétralemme et formaliser une « pensée paysage » n'est pas qu'un exercice académique ; c'est le reflet d'une trajectoire de vie, avec ses séismes, ses deuils et ses mues indispensables. Si le modèle du PIM (Perception - Intention- Mise en action) a pour ambition d'organiser la représentation de la complexité du réel, il doit aussi être capable de cartographier la vulnérabilité de celui qui l'a conçu. Regarder en arrière, c'est accepter de voir comment ses propres repères ont vacillé, et comment la géométrie peut le sauver d'une régression ou de l'effondrement.

Le milieu des années 2010 a marqué, pour moi, une rupture de polarité. Ce fut une époque de déconstruction et de reconstruction essentielles. C'est dans cette décennie qu'a émergé une prise de conscience douloureuse : celle de la posture masculiniste massive et de ses angles morts. Reconnaître la part de honte ou d'aveuglement liée à cet héritage culturel a été un moteur de mise en œuvre concrète de la visualisation mentale d'une catastrophe- métamorphose essentielle de la personne humaine.

Aujourd'hui, 15 ans après, il devient vital d'apprendre à visualiser un monde de façon systémique et complexe pour sortir de l'impasse des postures dominantes et archaïques.

C'est précisément là, au fond de cette prise de conscience radicale, que le tétralemmme prend tout son sens non-dualiste. La construction d'un imaginaire en capacité de penser la complexité et de mettre en œuvre le penser-agir en simplicité¹⁶. Le tétraèdre n'est pas une cage conceptuelle pour figer le monde, mais un volume d'accueil pour nos paradoxes les plus perturbants.

En acceptant de loger dans un même volume ma culture mathématique, mes engagements au Labo-i, mes crises personnelles et mes deuils, je ne cherche pas à rationaliser ma vie. Je cherche à lui donner la fluidité d'un paysage impressionniste. Le tétralemmme, particulièrement celui d'extrême orient m'a permis de passer de la rigidité d'une ligne droite à la liberté d'un espace à explorer. C'est là que réside, je crois, la véritable puissance de la noosphère : transformer nos souffrances et nos abstractions en un territoire partagé, habitable pour tous.

Coursegoules 10 août 2026.

¹⁶ Comment conduire le changement permanent - J C Serres - AFNOR 2023

ANNEXES

Annexe 1 Synthèse de la démarche publiée dans la revue Qualitique

Document publié en 2009 dans la revue Qualitique

Innover chez OMENDO

Un séminaire d'innovation systémique a été animé pour une équipe de 16 consultants issus de 4 entreprises qui ont fusionné pour devenir le groupe OMENDO. Jean Luc Gaidon dirigeant initiateur du séminaire relate cette expérimentation en association avec J C Serres qui l'a animé.

A – Innover comme principe fondateur de la fusion vers OMENDO

J-LG Les promesses du groupe nouvellement créé s'appuyait sur le pari de l'innovation, une triple innovation. L'innovation technologique se traduit chez OMENDO par la mise en place et le déploiement de systèmes collaboratifs et E-Learning s'appuyant sur des technologies innovantes (Learning Management System web2, webTV, serious game...). Elle a été soutenue en 2009 par OSEO. L'innovation sociale repose sur une autre façon de penser le management avec des axes comme l'actionnariat salarié : 50% des salariés actionnaires ; des logiques de temps choisi / lieu choisi / statut choisi : on peut être consultant salarié ou consultant entrepreneur au sein du groupe ; le management de la Diversité : le groupe est un des sept entreprises primo labellisé Diversité. La réussite repose également sur une innovation partenariale, dans des groupes de systémiers et d'entreprises étendues, dont les leviers sont

le co-développement avec des organisations, très en amont de la demande exprimée, de cofinancement des actions, de prise de participation croisée avec un ensemble d'organismes de formation de premier niveau leader dans leur domaine (risques psychosociaux...). J'étais un des dirigeants à l'initiative du projet de fusion, parti du constat que l'avenir de nos entreprises, s'essouffent et au bout de leur modèle, reposait sur une bifurcation importante et à entreprendre. Le nom du groupe OMENDO peut raisonner alors comme une incantation à l'Homme à se mettre en chemin par l'action, le futur s'entendant alors comme « un endroit où nous allons plutôt qu'un lieu que nous créons » (John SCHARR).

B- La demande initiale J-L G

Beaucoup de nos clients sont confrontés à des situations de prise de décision et/ou de management dans l'incertitude. J'entends par là une combinaison de : contexte instable, raréfaction des ressources, multiplication des processus de changement, élévation du niveau d'exigence... pour ne citer que l'essentiel. Sommes-nous, comme intervenants, toujours outillés pour leur permettre de prendre en charge ce que je qualifierai d'accroissement du degré de complexité ? Je n'en ai pas toujours l'impression pour ce qui me concerne. Concrètement, comment : mener un projet, conduire un entretien d'évaluation ou un projet de service dans ce contexte nouveau ? Pour aller plus loin, ce contexte nouveau représente-t-il un changement de degré ou de nature par rapport à la période précédente (depuis 3 ou 4 ans) ? Les collaborateurs de l'entreprise constituent une des parties prenantes particulièrement importante dans nos entreprises de service. Comment s'assurer que ce capital humain fructifie et s'inscrit dans les comptes de l'entreprise au niveau de l'actif plutôt que du passif ? Alors même que le projet est générateur de changements majeurs (degré ou nature ?). Comment piloter l'entreprise pour que les projections positives soient plus fortes que les frustrations et les pertes de repère. Quel est le bon mode de

gouvernance, le bon timing, quelle part de don de soi à la collectivité le projet éclaire et induit ? Quelle communication maintiendra la dynamique au pire moment d'incertitude que le projet génère ?. Si les valeurs sont globalement partagées car elles sont le point de départ du projet, la fusion de quatre structures, autant d'organismes vivants, avec des personnalités différentes n'est pas seulement un acte de management multiculturel mais aussi la gestion au quotidien de paradoxes pour le management, que le manager découvre parfois à son insu. Un objectif de cohésion au sein des différents consultants du groupe pointait une participation de ceux-ci, sur une base volontaire et en fonction du programme annoncé. Ma préférence allait à une composition élargie aux intervenants ponctuels, y compris des « sortants » ou des postulants à entrer. Nos échanges devaient gagner alors en richesse, et cela ne me semble que partiellement contradictoire avec l'objectif de cohésion. En effet, le but est bien de fédérer sur des fondamentaux communs (approches pédagogiques, contenus, cours).

B - Le processus d'animation retenu et son déroulement

J-L G Nous avons retenu un projet d'animation basé sur un cadre méthodologique de créativité et d'innovation, sans contenu préalable ni explications (cadre délibérément flottant). Sur les deux jours, une seule demi-journée était organisée et planifiée à l'avance. Le reste a été co-construit durant le séminaire. Les 4 thèmes d'innovation systémiques ont été imposés arbitrairement (cadre délibérément contraint) comme prétexte à la mise en œuvre du travail collaboratif de questionnement des pratiques. Les 4 thèmes d'innovation étaient la relation au temps, à la gratuité, à la pratique démocratique quotidienne et à la créativité. Ces thèmes n'allaient pas de soi pour tous les consultants mais ils ont été acceptés comme règle du jeu. Il fallait se lancer et comprendre après, en chemin.

La présentation de l'animateur (20 minutes) a permis de poser le décor, surprenant les participants habitués à plus d'académie,

trahissant parfois des représentations formatées de ce que doit être une bonne animation et une bonne modalité pédagogique. L'animateur a relaté son parcours et porté un regard « décalant » sur le tableau « les demoiselles d'Avignon » de Picasso. Une relecture de la demande initiale a lancé les débats, 4 groupes de travail ont été constitués : un par thème. A l'issue de travaux de formalisation et de consolidation par les messagers, il y a eu un premier partage du résultat sur des formats très différents : restitution verbale, restitution paper board et présentation PowerPoint. Ce partage collectif a été consolidé par un partage individuel autour du vécu de la première journée. Les managers, en leader naturel, du groupe ont ensuite pris la situation en main pour définir les modalités de la journée suivantes à savoir :

Le matin

- Restituer une enquête auprès de managers en place sur les pratiques managériales de demain et les compétences à développer : cet apport externe devant permettre un décalage par rapport à la réalité perçue dans le cadre limité de ses propres interventions.
- Poursuivre le travail sur la réalisation des deux matrices d'interférences positives et négatives des 4 thèmes en 4 groupes
- Analyser les pratiques à partir de cas concrets (deux sous groupes)

Puis l'après midi

- Construire une vision du futur à 10 ans (deux sous-groupes)
- Confronter les deux visions avec la présence d'un messenger
- Confrontation à une vision externe : celle de l'intervenant
- Conclusion sur les actions à engager
- Tour de table sur le vécu des participants

La première journée s'est terminée vers 22 heures pour une dizaine de consultants volontaires : repas, débat libre et visionnage d'un petit film décalant les regards.

C - La préparation du séminaire

JCS Animer un séminaire d'innovation avec un minimum d'intervention et un maximum d'adaptation demande une préparation spécifique. La disponibilité à l'adaptation nécessite de faire disparaître tout enjeu dans la tête de l'animateur durant les deux jours : être disponible, compétent c'est à dire à la hauteur des questions qui surgiront, en pleine forme et vide de toute intention de conseil à donner. L'habitation de l'animation de ce séminaire a été réalisée sur la durée des deux mois le précédant. Cette préparation s'est nourrie de trois temps imprévus (apport ou dimension chaotique)

- Randonnées en haute montagne (les photos ont fourni les fonds d'écran)
- Participation à un congrès de partage des pratiques spirituelles entre chrétiens et bouddhiste (cela a fourni une grille de 5 comportements requis pour partager toute forme d'expérience)
- La visite du musée de Picasso m'a permis de revisiter le moment clé d'émergence du cubisme avec « Les demoiselles d'Avignon » présentées en introduction du séminaire

La finalisation de la préparation est quasiment une posture de médiation forte avant l'initialisation et retrouvée de temps en temps durant les deux jours.

D - Le vécu en animation et les résultats perçus à chaud

JLG Le cheminement a été particulièrement intéressant pour le groupe comme pour les individus et j'ai choisi pour en témoigner de m'appuyer sur le verbatim des participants, rédigé et structuré pour en faciliter la lecture. Des résultats individuels

Par rapport à la création d'une culture commune

- Ce temps- là est un accélérateur de fusion : les chemins restant à parcourir.
- Ce temps a permis l'accès à une vision commune avec et malgré toutes nos différences. Quand chaque sous-groupe travaillant indépendamment, construit sa vision du futur puis des axes de

réflexion autour de la vision de l'autre sous-groupe, le résultat surprend tant les visions sont proches. Ceci peut être considéré comme facilitant pour la suite (on est en ligne) mais aussi très inquiétant (formatage de tous les consultants du monde / où se situent notre originalité et notre créativité ?). La menace est un risque d'aveuglement collectif.

- La fusion est un terrain d'incertitude et de frustrations immédiates mais aussi d'opportunités. Le lâcher prise au niveau du processus (de fusion, de management dans l'incertitude et la complexité) est fondamental dans tout ce qu'on aborde :

- o Temps et contrainte du temps avec une vision du temps asiatique (le temps du moment et le temps du reste).

- o Modes de pensées, idées, voire méthodes de travail.

- Cela nous conforte dans l'idée d'être humble par rapport à des situations de grande complexité.

- La volonté est forte de participer à l'éclosion d'une culture OMENDO dans laquelle chacun se sent à l'aise.

- Quelque chose s'est produite entre nous. On est allé bien plus loin que ce qu'on avait imaginé. C'était magique, avec parfois l'impression d'avoir un train d'avance par rapport aux autres (consultants du groupe, clients...).

Par rapport à la question même de l'innovation et la créativité :

- J'étais là avec la certitude d'être dans ma zone de confort (je viens d'une start-up spécialisée en innovation technologique et j'ai notamment participé à la mise au point de la technologie Bluetooth). J'ai pris conscience que j'étais à côté de la problématique d'innovation. Ma vision se faisait à travers une lunette purement technique issue du passé. C'est un nouveau départ sur l'innovation. Heureusement que j'étais là car j'ai pu sortir de mon cadre de référence.

- L'élargissement du cadre de référence m'a permis de comprendre que la créativité passe par l'action.

- Le potentiel d'innovation lié au melting-pot de ces expériences est énorme. Il faut faire confiance au cheminement du savoir
- Le cadre contraint favorise la créativité. La créativité se travaille dans une dynamique ouverture / fermeture. La posture d'ouverture et de passage en méta se travaille également : il faut apprendre à être dans l'instant ET avec une vision du futur.
- C'est une dynamique chaotique organisée : on sait qu'on va construire quelque chose et on construit en cheminant.
- On travaille sur les représentations, la sortie du cadre, une approche ago-antagoniste.

On produit alors des choses très innovantes : la culture nous rapproche et c'est bien mais finalement elle nous enferme. Il est nécessaire d'apprendre à passer par la fenêtre.

- On passe du ET au PAR : apprendre à croiser les regards plutôt qu'associer.

Par rapport à mes propres apprentissages et mes compétences de consultant : Un de mes principaux apprentissages : apprendre et apprendre encore dans un temps contraint.

- La gratuité m'a frappé le plus avec le besoin de valoriser les contributions qui ne se transforment pas en CA
- J'ai aimé le processus de décentrage en recherche exploratoire et en mode concret.
- J'ai apprécié la pédagogie utilisée : elle me touche, je l'ai trouvée efficace... cela m'interroge sur mes propres scrupules à l'utiliser : il faut oser la pédagogie de l'émergence.
- J'ai particulièrement apprécié les postures personnelles modélisantes de l'animateur :
notamment en termes de propriété de l'information.

Par rapport au cadre groupe d'entreprise étendue :

- La question du contour de l'entreprise et de ma légitimité m'est apparue : je suis dehors et dedans en même temps (futur consultante entrepreneur du groupe en cours d'accréditation). Je me sens super bien intégrée et quelque chose de culturel s'est construit entre nous.

Par rapport à mes propres difficultés ou ressentis :

- J'ai été déstabilisée par l'absence de consignes
- Je ressens la nécessité de développer l'intelligence situationnelle, d'apprendre à me déplacer moi dans mon rôle par rapport à une demande d'un client ou face à des réactions.
- Cela m'a davantage interrogé sur la sphère personnelle que professionnelle.

Par rapport à des améliorations possibles :

- J'aurais trouvé intéressant d'avoir un temps individuel avec l'animateur, d'être placé dans un dispositif mixte individuel / collectif.

Résultats pour le groupe (une tentative de passage en méta) :

La volonté des participants de partager ses expériences, alors que les cultures et les histoires sont différentes, a été très forte et constitue sans conteste un point d'accroche à la réussite de l'entreprise (le groupe, le chemin pour y arriver).

Le décalage des consultants a eu rapidement un effet positif que l'on a pu mesurer dans la façon même de vivre la relation au marché et aux clients. La réalité des temps qui ont suivi le séminaire met en lumière un paradoxe. Si le séminaire a particulièrement bien joué son rôle d'accélérateur de fusion et permis de jouer un contre balancier important dans une logique marché qui ne s'est pas toujours améliorée depuis le temps du séminaire (la crise continue à se propager et influencer les résultats dans certains des domaines de l'entreprise), il a pu également avoir un effet masquant de la réalité de l'environnement de l'entreprise.

Je fais référence à la dynamique positive constituée par une triplète d'événement qui a touché notre organisation : le déménagement dans un environnement de travail beaucoup plus attractif avec des moyens renforcés et l'effet 5S induit + une inauguration très réussie avec la rencontre de tous les collaborateurs (pour la 1ère fois) et des clients + un séminaire ressenti « magique », certes limité à un nombre de

consultants mais dont les effets ont largement dépassé le cadre du groupe des 16.

Dans cette perspective, les apports du séminaire sont éclairants (la question du lâcher prise, des principes d'incomplétude, d'ago-antagonisme, la confiance dans le collectif...), la pratique - au - delà de la simple mise en lumière - des 4 thèmes d'innovation systémiques (relation au temps, relation à la gratuité, relation à la pratique démocratique quotidienne et relation à la créativité) apparaît encore plus stratégique pour le nouveau groupe constitué.

Le croisement des regards et des pratiques (PAR) au-delà de la simple addition des compétences et des structures (ET) amplifie et met en résonance la fusion. Il s'agit là d'un changement de degré ET d'un changement de nature. Ce constat donne des pistes aux managers que nous sommes, valide la stratégie système/produit décidée au moment de la constitution du groupe (PAR et ET).

D'où l'importance de la suite à donner au séminaire à mettre (presque) au même niveau que la réussite du déploiement de la stratégie système/produit, dans cette dimension de transversalité tout comme l'importance de la mise en dynamique de chacun des participants du séminaire afin d'être mieux préparé pour « accepter » et « lâcher prise » dans ce contexte puissance 3 d'incertitude et de complexité qui fait désormais notre terrain de jeu : (cadre des interventions de consulting aujourd'hui et l'évolution du marché lui même) X (cadre conjoncturel de la crise) X (cadre structurel de la fusion).

Par ailleurs, mes interrogations portent sur les conclusions auxquelles nous pouvons arriver et qui sont illustrées dans deux des séquences du séminaire (la présentation des résultats de l'enquête sur le manager de demain et ses compétences / la vision du futur).

Un certain pré formatage de la réponse (on aurait presque pu prédire les résultats) et une difficulté à se décaler (la représentation obtenue semble le fruit de projection du passé) impose un questionnement méthodologique. En cela, la dernière séquence avec l'animateur, le

passage par une phase de décalage et d'ouverture est impérative pour sortir de ce risque

formatage et dé formatage. Le niveau d'énergie à transmettre est fort pour sortir la pensée de son cheminement naturel.

Suites à donner : individuelles et collective pour les participants, puis déploiement :

Différentes voies ont été ouvertes et cheminent individuellement et chacune dans des circuits propres, un peu dans le sens des réseaux neuronaux.

- La voie de l'écriture (et de la co-écriture) pour cristalliser et capitaliser. L'article constitue une de ces modalités.

- L'élargissement de l'offre et des modalités d'intervention par l'intégration de ce séminaire dans les dispositifs d'accompagnement des managers, des changements chez nos clients. Le groupe OMENDO avait déjà expérimenté en 2006 ce dispositif avec un de ses clients dans le cadre d'un processus de gestion de crise, passant par un audit de situation.

- Le passage à l'acte par la transmission à un collègue.
- La participation aux ateliers des rencontres imaginaires, pour poursuivre le décalage, dans d'autres cadres, encore plus ouverts, tout en restant très contraint.
- La voie décrite dans le chapitre suivant par Jean-Claude Serres...

L'intégration de la transversalité et du croisement des regards (entre les directions donc entre les secteurs privés / public en B to B et commande publique dans une logique B to C, les consultants, les clients, les modalités pédagogiques) dans la politique qualité du groupe est considérée par le Comité de Direction comme un des moteurs des succès à venir : c'est un des points mis en avant lors de l'audit de renouvellement de l'iso 9001 en septembre 2009. C'est aussi une des clés du succès de ce renouvellement à priori plus difficile puisqu'il intègre la version 2008 et une extension du périmètre à l'ensemble du groupe. Le groupe venait par ailleurs de recevoir le label Diversité dans ce cadre étendu. Avant même que les

organisations soient stables, les chemins étaient à construire ; et cette activité a changé à la fois celui qui l'a produite et la destination (John SCHAAAR). Ils se construisent.

E – Questionnement sur un projet de déploiement interne

JCS La répétition d'un tel séminaire à d'autres membres du groupe Omendo ne me semble ni réaliste ni pertinente. L'appropriation du procédé par la direction et les managers intermédiaires paraît être un prérequis. Ce qui relève de la question du sens et de la stratégie doit être procédé et déployé en interne. Cela n'évacue pas la nécessité d'un regard extérieur ou l'utilisation d'un déstabilisateur de service !!!

L'essentiel est de ne pas refaire répéter mais de poursuivre, de construire avec ce qui est déjà acquis. L'essentiel est aussi d'intégrer la difficulté et le coût, de réunir des consultants intervenant sur toute la France. La piste proposée est d'innover encore méthodologiquement et d'expérimenter pas à pas. Une piste proposée est de linéariser le procédé : approfondir successivement chaque thème par un groupe de travail nouveau piloté par deux participants initiaux. Une autre piste est de constituer pour chaque thème 4 sous thèmes qui pourront induire le même processus initial d'innovation systémique. La finalité reste la même : apprendre à construire et à partager des systèmes d'idées complexes en interactions avant d'aborder des logiques d'action et de transformation collectives. C'est un préalable à toute démarche interne ou externe (relations clients) pour décider et s'engager de manière démocratique. C'est-à-dire d'acquérir dans le feu de l'action le souci de l'autre, de notre incomplétude et de notre finitude existentielle.

Jean Luc Gaidon

www.omendo.com

Retour d'expérience de Georges PERRIN, consultant OMENDO en management de proximité.

J'ai commencé ma carrière comme mécanicien dans les forages pétroliers (4 ans de plateforme et 9 ans comme responsable Moyen-Orient) : Apprentissage du management et de la diversité multiculturelle, l'écoute et l'empathie. Dans l'exercice de mon métier, cela se traduit par l'acceptation de la différence et de l'efficacité dans la différence (éclairage « démocratie » : capacité à se faire élire manager par ses troupes et ses pairs). Ensuite, on m'a confié la mise en place d'un SAV dans une entreprise spécialisée les systèmes de suspension des véhicules militaires : Apprentissage de la méthodologie et de la logique processus, passage d'une tradition orale forte à une logique de contractualisation et de cadre contraint. Dans l'exercice de mon métier cela se traduit par être garant de la méthode (éclairage « relation au temps » et « créativité » : construire rapidement à partir de rien) Je suis depuis 20 ans consultant en management de proximité dans le groupe OMENDO : Apprentissage de l'ingénierie pédagogique et de la formation métiers : écoute active et concentrée / création de lien rapide en vue d'une communion qui amènera l'autre à accepter de se laisser déposséder de son savoir donc de son pouvoir (concept de la gratuité / relation au temps / démocratie par le partage du pouvoir / créativité par la production d'une oeuvre destinée à former d'autres opérateurs). Je suis arrivé au management par la créativité, la conception d'un jeu pédagogique pour un séminaire d'une semaine (fil rouge). C'est le déclic qui m'a permis d'assurer la synthèse de mes expériences et de mes apprentissages. Ceci constitue d'ailleurs un véritable atout quand j'anime « l'École de Maîtrise » (6 semaines) et les « Fondamentaux du Management » (5 jours) pour mes clients. Pour le séminaire, j'avais des attentes implicites : réussir mon immersion dans le nouveau groupe avec le besoin de création de repères suite à une fusion qui était précipitée, donc brutale et déroutante. Ces attentes

étaient plus importantes que le sujet du séminaire lui-même malgré mon réel intérêt pour la créativité et l'innovation à travers la mise au point de nouvelles pédagogies. Le niveau de conceptualisation était parfois difficile à accrocher. J'ai achoppé à certains moments qui m'ont cependant éclairé sur ma pratique et ont eu un impact direct sur mon quotidien (comme la façon de rédiger la première proposition suite au séminaire). J'ai retiré énormément d'outils que j'ai adapté à mes niveaux d'intervention : commercial ou accompagnement des managers de proximité, dans une logique de bifurcation plutôt que d'innovation de rupture. La bifurcation est importante car cette proposition a permis de « décoiffer » le client. S'il l'a jugée trop conceptuelle, nous sommes autorisés à poursuivre notre relation. Je me trouve face à un paradoxe à vivre ; d'un côté le regret de ne pas avoir été assez loin sur l'innovation, c'est-à-dire la capacité d'un groupe à sortir du cadre et de l'autre le principe de réalité qui m'amène à me retrouver trop en avance de phase sur mon client. Entre la (in)capacité de (re)penser le métier de demain et le risque client (perte de repères communs), on est confronté à la réalité des situations d'aujourd'hui, d'incertitude et de complexité. En cela le séminaire me permet de toucher en vraie grandeur cette réalité et de m'outiller pour mieux la vivre. Cela m'amène aussi à m'interroger sur la question de la prise de risque : le manager de proximité préfère rester entre le marteau et l'enclume et/ou dans des situations d'écartèlement qui lui sont insupportables plutôt que d'oser le risque d'innover.

Annexe 2 Questionnements de l'IA CLAUDE

Synthèse réalisée par IA GEMINI

1 - Définir imaginaire et imagination

*C'est une excellente question, car on confond souvent les deux alors qu'ils représentent deux facettes bien distinctes de notre esprit. Pour faire simple : l'un est **l'outil** et l'autre est **le résultat** (ou le réservoir). Voici comment on peut les définir et les distinguer clairement :*

1. L'imagination : la faculté de créer

*L'imagination est un **processus dynamique**, une capacité mentale. C'est l'outil ou le "moteur" qui permet à votre cerveau de détacher ses pensées du moment présent et du monde réel.*

Elle fonctionne principalement de deux manières :

- **L'imagination reproductrice** : C'est la capacité de se représenter un objet, une personne ou une situation qui existe déjà, mais qui n'est pas sous nos yeux (par exemple, visualiser le visage d'un proche ou se souvenir de la couleur de sa voiture).
- **L'imagination créatrice** : C'est la capacité de combiner des éléments connus pour inventer quelque chose de totalement nouveau (par exemple, concevoir un animal hybride, imaginer une solution à un problème technique ou écrire une histoire de science-fiction).

***En résumé** : L'imagination est une **action**. C'est le pouvoir de l'esprit de feindre, d'inventer et de projeter.*

2. L'imaginaire : le monde créé

*L'imaginaire est un **concept plus vaste et statique**. C'est le domaine, le réservoir ou le produit de l'imagination. On l'utilise souvent comme un nom collectif pour désigner tout ce qui est produit par l'esprit et qui n'appartient pas au monde matériel.*

On peut le diviser en deux grands ensembles :

- ***L'imaginaire individuel*** : Votre propre jardin secret, vos rêves, vos peurs personnelles, la façon dont vous revisitez vos souvenirs.
- ***L'imaginaire collectif*** : C'est l'ensemble des mythes, des légendes, des symboles, des croyances et des histoires partagés par une culture ou par l'humanité (par exemple, l'imaginaire médiéval, l'imaginaire de la pop-culture, ou les figures mythologiques comme les dragons).

En résumé : L'imaginaire est un **espace** ou un **contenu**. C'est le monde des représentations fausses, irréelles ou symboliques.

La distinction en une métaphore

Pour bien matérialiser la différence, vous pouvez imaginer un artiste peintre :

- ***L'imagination***, c'est le talent de l'artiste, son geste, sa technique et sa capacité à mélanger les couleurs sur sa palette pour créer une vision.
- ***L'imaginaire***, c'est la galerie d'art qui expose toutes les toiles qu'il a peintes (et toutes celles peintes par les autres artistes avant lui).

2 - L'imaginaire dans le monde

Voyager à travers les langues pour traduire ces deux concepts est fascinant, car cela révèle comment chaque culture perçoit l'acte de créer des images mentales. Si "l'imagination" (la faculté) possède un équivalent direct presque partout, "l'imaginaire" (le réservoir culturel ou psychologique) est un concept très typé par la philosophie francophone, ce qui complique parfois sa traduction précise.

Voici un tour du monde linguistique et culturel de ces deux notions :

1. En anglais

- ***L'imagination*** : Imagination (faculté créatrice).

- **L'imaginaire** : *The imaginary* (ou *social imaginary* si l'on parle de l'imaginaire collectif).

La nuance : En anglais courant, *imaginary* est d'abord un adjectif qui signifie "irréel" (un ami imaginaire se dit *an imaginary friend*). Pour traduire le concept philosophique français de "l'imaginaire", les universitaires anglophones ont dû nominaliser l'adjectif pour créer *the imaginary*.

2. En Espagne

- **L'imagination** : *La imaginación*.
- **L'imaginaire** : *El imaginario*.

La nuance : Proche du français, l'espagnol distingue très bien les deux. On parle facilement de "*el imaginario colectivo*" pour désigner les mythes partagés d'une société.

3. En Italie

- **L'imagination** : *L'immaginazione*.
- **L'imaginaire** : *L'immaginario*.

La nuance : Tout comme en espagnol, la structure est calquée sur le latin. La distinction se fait naturellement sans contresens.

4. En Allemagne

- **L'imagination** : *Die Einbildungskraft* (littéralement "la force/le pouvoir de se former une image intérieure") ou *die Fantasie*.
- **L'imaginaire** : *Das Imaginäre* ou *die Vorstellungswelt* ("le monde des représentations").

La nuance : Les Allemands ont un mot magnifique pour l'imagination : *Einbildungskraft*. C'est le terme technique utilisé par le philosophe Emmanuel Kant. Pour "l'imaginaire", ils utilisent *Das Imaginäre* (l'abstrait) ou préfèrent parler de "monde de représentations" (*Vorstellungswelt*), qui désigne le stock d'images mentales qu'un groupe ou un individu possède.

5. Dans la culture juive (Hébreu)

- **L'imagination** : *דמיון* (*Dimyon*).

- **L'imaginaire** : עולם הדמיון (Olam ha-dimyon - littéralement "le monde de l'imagination").

La nuance culturelle : En hébreu, la racine D-M-H (ד-מ-ה) signifie "ressembler" ou "comparer". L'imagination (Dimyon) est donc fondamentalement la capacité de faire des analogies, de comparer des choses.

De plus, dans la tradition juive (notamment chez le philosophe Maïmonide), il existe un concept crucial lié à l'impulsion et aux désirs, appelé le **Yetzer ha-ra** (le penchant au mal), souvent décrit comme une mauvaise utilisation de la force imaginative qui détourne de la réalité divine vers des illusions.

6. En Chine (Chinois mandarin)

- **L'imagination** : 想象力 (Xiǎngxiànglì).
- **L'imaginaire** : 想象的空间 (Xiǎngxiàng de kōngjiān - "l'espace de l'imagination") ou 虚构世界 (Xūgòu shìjiè - "le monde fictif").

La nuance culturelle : Les caractères pour imagination, 想 (Xiǎng - penser/désirer) et 象 (Xiàng - l'éléphant, mais historiquement "la forme" ou "l'image"), signifient littéralement "penser à des formes". Le suffixe 力 (Lì) signifie "la force" ou "le pouvoir". L'imagination est donc "la force de penser en images". L'imaginaire, lui, est presque toujours traduit par une notion spatiale ("l'espace" ou "le royaume" de l'imagination).

7. Au Japon (Japonais)

- **L'imagination** : 想像力 (Sōzōryoku).
- **L'imaginaire** : 想像の世界 (Sōzō no sekai - "le monde de l'imagination") ou 架空 (Kakū - "suspendu dans le vide", pour désigner ce qui est imaginaire/fictif).

La nuance culturelle : Le japonais utilise les mêmes caractères d'origine chinoise pour l'imagination. 想像力 (Sōzōryoku) insiste sur le "pouvoir" (ryoku). Pour désigner "l'imaginaire" au sens d'un univers de fiction (comme l'imaginaire des mangas ou des studios Ghibli), les Japonais utilisent souvent le mot Sekai (monde), car pour

eux, l'imaginaire n'est pas juste un concept abstrait, c'est un écosystème, un monde à part entière dans lequel on s'immerge.

3 - L'imaginaire pour le philosophe Alain et puis Sartre

Pour les philosophes du XXe siècle, la question de l'imagination n'est pas un simple détail : c'est le cœur même de notre liberté ou, au contraire, le piège de nos illusions.

Alain et Jean-Paul Sartre ont deux visions radicalement différentes, presque opposées, de ce qu'est une image mentale.

1. Alain : L'image mentale est un piège du corps

*Pour le philosophe Alain (Émile-Auguste Chartier), l'imagination est souvent trompeuse. Sa thèse est provocante : **l'image mentale n'existe pas en tant qu'objet dans notre esprit.***

Quand vous fermez les yeux et imaginez le Panthéon ou le visage d'un ami, vous pensez que vous "voyez" une image interne. Alain dit que c'est une illusion. Si on vous demande combien il y a de colonnes au Panthéon que vous imaginez, vous êtes incapable de les compter. Pourquoi ? Parce que l'image n'est pas un tableau dessiné dans votre tête.

« Imaginer, c'est s'altérer soi-même, c'est imiter de tout son corps la chose qu'on attend ou que l'on craint. » — Alain, Système des Beaux-Arts

Pour Alain :

- **L'imagination** est une réaction de notre corps (une émotion, une tension, une peur). Courir parce qu'on croit voir un fantôme dans l'ombre, c'est cela, l'imagination. Elle subit le monde et le déforme.
- **L'imaginaire** est le domaine de l'erreur et de la superstition.
- **La solution** : Pour avoir de vraies et belles imaginations, il faut **créer réellement** (peindre, écrire, sculpter). L'artiste n'a pas une image parfaite dans sa tête avant de peindre ; c'est en peignant sur la toile, dans la matière réelle, que son imagination prend vie et devient intelligente.

2. Sartre : L'imagination est l'essence même de la liberté

Pour Jean-Paul Sartre, qui a écrit deux livres majeurs sur le sujet (L'Imagination et L'Imaginaire), Alain se trompe. Sartre défend l'imagination comme la faculté la plus noble de l'être humain.

Pour Sartre, imaginer, c'est **poser un objet comme absent ou inexistant**. Si je suis assis dans ma chambre et que j'imagine une plage à Tahiti, mon esprit réalise un acte extraordinaire : il s'arrache au réel (ma chambre) pour viser le néant (la plage qui n'est pas là).

« L'imagination n'est pas une faculté empirique et surajoutée de la conscience, elle est la conscience tout entière en tant qu'elle réalise sa liberté. » — Jean-Paul Sartre, *L'Imaginaire*

Pour Sartre :

- **L'imagination** n'est pas un "magasin d'images" dans le cerveau. C'est un type de conscience. C'est la capacité de dire "NON" au monde tel qu'il est.
- **L'imaginaire** est le monde des possibles. C'est parce que l'homme est capable d'imaginer ce qui n'est pas qu'il peut changer le monde. Un ouvrier ne peut pas faire la révolution s'il n'est pas capable d'abord d'**imaginer** une société sans classes qui n'existe nulle part.

En résumé : La confrontation de leurs pensées

<i>Philosophe</i>	<i>Qu'est-ce que l'imagination ?</i>	<i>Quel est le statut de l'imaginaire ?</i>
<i>Alain</i>	<i>Une agitation du corps, une croyance trompeuse qui nous fait fuir le réel.</i>	<i>Un dictionnaire d'illusions qu'il faut discipliner par le travail réel et l'art.</i>

Sartre	<i>La capacité de la conscience à s'évader du présent et à viser le néant.</i>	<i>Le propre de la liberté humaine ; sans lui, nous serions prisonniers de la réalité.</i>
---------------	--	--

Pour Alain, l'imagination nous enchaîne à nos fantômes intérieurs si on ne la traduit pas dans la matière. Pour Sartre, l'imagination est ce qui nous libère de la prison du réel.

4 - l'imaginaire pour Bachelard E Morin et Bergson

*Avec **Gaston Bachelard, Edgar Morin et Henri Bergson**, nous passons d'une approche purement technique de l'esprit (comme chez Alain ou Sartre) à des visions beaucoup plus organiques, scientifiques et cosmiques. Pour ces trois penseurs, l'imaginaire n'est pas un outil de fuite, c'est le **moteur même de la vie, de la science et de la création.***

1. Gaston Bachelard : L'imaginaire de la matière et des éléments

*Gaston Bachelard a une double vie philosophique : le jour, il étudie la rigueur des sciences ; la nuit, il étudie la poésie. Pour lui, l'imagination ne consiste pas à reproduire des images de ce qu'on a déjà vu, mais à **déformer** la réalité pour s'en libérer.*

*Bachelard crée un concept clé : **l'imagination matérielle**. Il explique que nos rêves et notre imaginaire ne s'attachent pas seulement aux formes (l'imagination formelle), mais qu'ils plongent au plus profond de la matière. Cet imaginaire est structuré autour des quatre éléments : le feu, l'eau, l'air et la terre.*

« Le vocable fondamental qui correspond à l'imagination, ce n'est pas image, c'est imaginaire. La valeur d'une image se mesure à l'étendue de son auréole imaginaire. » — Gaston Bachelard, L'Air et les Songes

- **Sa vision** : L'imaginaire est un **vivier dynamique et autonome**. C'est une force active qui permet au poète de s'unir au cosmos (par exemple, rêver devant la profondeur de l'eau ou la chaleur du

feu), mais c'est aussi une force que le scientifique doit apprendre à purifier pour ne pas fausser ses équations avec des préjugés inconscients.

2. Edgar Morin : L'imaginaire comme tissu de la réalité humaine

Pour le père de la "pensée complexe", Edgar Morin, l'imaginaire n'est absolument pas le contraire du réel. Au contraire, il fait partie intégrante de notre réalité biologique et sociale. Morin utilise le terme d'**Homo sapiens-demens** : l'Homme est à la fois raisonnable et fou, logique et imaginaire.

Morin a beaucoup étudié le cinéma (Le Cinéma ou l'Homme imaginaire). Il a compris que si nous aimons tant les films, c'est parce que le cinéma projette sur écran le fonctionnement exact de notre esprit : un flot d'images, de désirs, de doubles et de métamorphoses.

« L'imaginaire est une partie constitutive de la réalité humaine. » — Edgar Morin

- **Sa vision** : L'imaginaire est un **besoin anthropologique fondamental**. Nos mythes, nos dieux, nos fictions et nos rêves ne sont pas des fioritures : ils sont le ciment qui nous permet de supporter la cruauté du monde, de lier les sociétés entre elles et de contextualiser notre existence face à l'inconnu.

3. Henri Bergson : L'imagination au service de l'Élan Vital

Pour Henri Bergson, tout tourne autour du mouvement, du temps (la durée) et de la vie. Bergson se méfie de l'intelligence pure, qu'il trouve trop rigide, trop "mécanique". À l'inverse, il valorise l'intuition et l'imagination créatrice.

Dans son livre *L'Évolution créatrice*, l'imagination est intimement liée à l'**élan vital** (la force d'évolution qui pousse la vie à inventer constamment de nouvelles formes biologiques). Chez l'être humain, cet élan vital se prolonge à travers l'imagination de l'artiste ou du mystique.

La fonction fabulatrice : Bergson invente aussi ce concept dans *Les Deux Sources de la morale et de la religion*. C'est une forme d'imagination collective irrationnelle mais vitale. Face à la peur de la mort ou aux dangers de la nature, notre esprit "fabule" : il invente des dieux, des esprits et des récits protecteurs pour nous donner la force de continuer à vivre.

- **Sa vision** : *L'imagination est l'expression de la vie elle-même. Elle est ce qui permet à l'esprit humain de ne pas se figer, de briser les habitudes de l'intelligence pour capter le flux créateur de l'univers.*

Synthèse : Leurs regards croisés

Philosophe	Le rôle de l'imaginaire / de l'imagination
Bachelard	<i>Une puissance poétique et cosmique enracinée dans les éléments de la nature (l'eau, le feu...), indispensable pour ressentir le monde ou pour dépasser ses préjugés scientifiques.</i>
Morin	<i>Un composant biologique et social de notre quotidien ; nous avons besoin du mythe et de la fiction (comme le cinéma) pour structurer notre réalité.</i>
Bergson	<i>Le prolongement de l'évolution de la vie (l'élan vital) et une fonction de protection psychologique (la fabulation) contre nos peurs existentielles.</i>

5 - L'imaginaire pour Freud Jung, Kant, Mounier

Réunir ces quatre penseurs permet d'observer un contraste saisissant : d'un côté, la psychanalyse qui explore les profondeurs de nos désirs cachés

(Freud et Jung), et de l'autre, la philosophie qui analyse comment l'esprit humain construit sa connaissance (Kant) et sa liberté morale (Mounier).

1. Sigmund Freud : L'imaginaire comme déguisement du désir

Pour le père de la psychanalyse, l'imaginaire ne naît pas de nulle part. C'est le terrain d'expression de notre **inconscient**, et plus précisément de nos pulsions refoulées (souvent sexuelles ou agressives).

Pour Freud, l'imaginaire se manifeste à travers les rêves, les fantasmes et les œuvres d'art. Il fonctionne selon le principe de **compensation** : puisque la réalité sociale nous interdit de réaliser tous nos désirs, notre esprit crée un monde imaginaire pour obtenir une satisfaction symbolique.

- **Le mécanisme** : L'imagination utilise des filtres (le déplacement, la condensation) pour déguiser des désirs inacceptables en images acceptables (les rêves).
- **L'art** : L'artiste est un névrosé qui réussit à transformer ses fantasmes personnels en une œuvre d'art socialement valorisée.

2. Carl Gustav Jung : L'imaginaire comme réservoir de l'humanité

Disciple puis grand rival de Freud, Jung refuse de réduire l'imaginaire à de simples désirs biologiques refoulés. Pour lui, l'imaginaire est d'une richesse infinie : il est la langue de **l'inconscient collectif**.

Jung explique que notre esprit contient des structures psychiques héritées de nos ancêtres, qu'il appelle des **archétypes** (par exemple : la figure de la Mère, du Vieux Sage, du Héros, de l'Ombre).

- **La fonction** : L'imaginaire ne sert pas à fuir la réalité, mais à **guérir** et à s'accomplir. À travers les mythes, la religion et les symboles, l'esprit tente d'harmoniser sa partie consciente et sa partie inconsciente. C'est le processus d'**individuation** (devenir pleinement soi-même).

3. Immanuel Kant : L'imagination comme architecte de la raison

Faisons un bond en arrière dans le temps. Pour Kant, le problème n'est pas psychologique, il est mathématique et logique : comment notre cerveau fait-il pour comprendre le monde ?

Kant attribue à l'imagination (Einbildungskraft) un rôle de pivot absolument indispensable. Elle est le trait d'union secret entre nos sens (ce que l'on voit, touche) et notre intellect (les concepts abstraits).

- **L'imagination transcendante** : Lorsque vous voyez une forme à quatre pattes qui aboie, vos yeux captent des données brutes. C'est

l'imagination qui synthétise ces informations en une image cohérente pour que votre esprit puisse y appliquer le concept de "chien". Sans imagination, le monde ne serait qu'un chaos de sensations incompréhensibles.

4. Emmanuel Mounier : L'imaginaire comme engagement et incarnation

*Penseur du **personnalisme** au XXe siècle, Mounier place la "personne humaine" et son action dans le monde au centre de sa philosophie. Pour lui, l'être humain n'est pas un esprit pur, il est incarné dans une époque et une matière.*

Mounier se méfie d'un certain type d'imaginaire : celui qui pousse à l'évasion passive, au repli sur soi ou à l'utopie stérile (ce qu'il appelle le bavardage ou l'idéalisme désincarné).

- **La vraie imagination** : Pour Mounier, la véritable imagination doit être **créatrice et engagée**. Elle doit servir à anticiper un avenir meilleur; à concevoir de nouvelles manières d'agir collectivement et à respecter la dignité humaine. L'imaginaire n'a de valeur que s'il redescend sur terre pour transformer concrètement la société.

Tableau comparatif des approches

Penseur	Nature de l'imaginaire / de l'imagination	Sa fonction principale
Freud	<i>Une dérivation symbolique des pulsions inconscientes individuelles.</i>	Symptomatique : <i>Consoler l'homme face aux frustrations du réel.</i>

<i>Jung</i>	<i>Une manifestation des archétypes de l'inconscient collectif.</i>	<i>Thérapeutique :</i> <i>Relier l'individu aux grands mythes de l'humanité pour s'accomplir.</i>
<i>Kant</i>	<i>Le moteur qui relie nos perceptions physiques à nos concepts intellectuels.</i>	<i>Cognitive :</i> <i>Permettre la connaissance et structurer l'expérience humaine.</i>
<i>Mounier</i>	<i>La force de projection d'une communauté ou d'une personne.</i>	<i>Éthique :</i> <i>Servir de tremplin à l'action concrète et à l'engagement politique.</i>