

*Se tenir et tenir en respect, pour échapper à une proximité, qui, sous des airs de dévotion, est de dévoration.*

## Intermédiaires et immédiateté \*\* (\*)

### dans les entreprises

### *de la conception à la réalisation*

*(pour un meilleur suivi, imprimer à part les deux pages des trois tableaux 4Ba31*

**N**os réflexions antérieures sur les applications pratiques du *paradigme ternaire*, et plus spécialement notre essai sur *la médiation 4Ab08*, (illustrée par l'ennéagramme "éducation-enseignement"), – dont celles-ci sont le prolongement – nous ont rendu, du moins je l'espère, la place et le rôle des *intermédiaires* plus familiers.

Commençons par considérer le croisement entre, d'une part, la ligne *transversale* du *Tiers-terme* (B) entre *Savoir* (A) et *Faire* (C)... et, d'autre part, la colonne *verticale* (b) du *Moyen-terme* qui occupe l'intervalle entre celles des *Tenants* (a) et celle des *Aboutissants* (c). Le point de leur recoupement (en B5/b5) est celui de *la manière*... qui seule nous appartient.

Autrement dit, envisageons la *double médiation* qui, au cœur de chaque *fonction*,

préside à *l'existence*, garantit la *pérennité* et assure la *fécondité* des ensembles qu'elle anime. Paradoxe de deux pôles *justifiés* par l'établissement et l'occupation du lieu de leur relation... qu'ils induisent. Coïncidence, non fortuite – entre *puissance* et *acte* –, d'une *subsistance* dont procède *l'existence*... la *persévérance* et la *fécondité*.

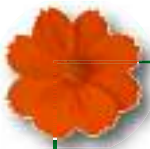
Selon que nous considérons l'un des trois moments – *préparatifs*, *mise en œuvre* intermédiaire ou *fabrication* de produits – au sein d'une

entreprise – qu'elle soit artisanale ou industrielle – nous aurons affaire à un ou à une *suite* d'intermédiaires ; et cela sur les trois niveaux (I,II,III) constituant d'une certaine manière *l'âme*, *l'esprit* et *le corps* de chaque entreprise.

Comme l'illustre le triple schéma annexé en 4Ba31, tout projet comporte en effet



(\*) Études explicitant (\*\* \*\*), illustrant (\*\* \*\*) ou étant en rapport avec (\*)... le paradigme ternaire.



trois stades: *préparation, réalisation* et, entre les deux, la *médiation* qui exige son ou ses intermédiaires. Afin de limiter notre propos, nous nous posterons à l'endroit de la double médiation, à l'échelon intermédiaire du *tiers-terme (B)*, et à celui du moment du *moyen-terme (b)*... des trois strates (I,II,III) qui constituent l'entreprise.

## Le moteur du mobile

Répetons-le: la *double médiation* – en complément de la dynamique transversale (B), entre *tenants (A)* et *aboutissants (B)* – assure le lien vertical (b), entre *théorie (a)* et *pratique (c)* (*théorein* et *prattein*), transcendance et immanence (âme et corps)... Ces deux médiations se croisent en (B5/b5). De plus, ce point de rencontre stratégique – entre la *colonne centrale (b)* et de la *ligne médiatrice (B)* – réunit par leurs centres (Ic5, IIc5, IIIc5) les trois strates existentielles, et, ainsi, forme le cœur de l'ensemble constitué.

Il convient en effet, comme les réalités nous y invitent – et c'est là l'ultime degré de complexification – de considérer que chacun des trois modules ternaires que sont les *sous-ensembles*, les *ensembles* et le *grand ensemble* ainsi constitués... bénéficie d'une certaine autonomie dans une interdépendance certaine.

La pérennité, le dynamisme et la fécondité de chaque microfonction, fonction et macrofonction ainsi réalisées, sont assurés par la constance du double va-et-vient – *exitus-reditur* – animé par les *intermédiaires qui habitent le cœur de cet ensemble ternaire*.

C'est donc bien, au croisement (b5/B5) de la *colonne médiatrice (b)*, et de la *ligne mi-toyenne (B)*, et cela sur les trois niveaux (I, II,

III), que la triple *double médiation* (en grisé sur les schémas 4Ba31) prend tout son sens, et que réside *le moteur du mobile*.

## La ligne médiatrice

Pour mieux comprendre le rôle essentiel de la *ligne médiatrice du Tiers-terme (B)*, et de la *colonne médiane du Moyen-terme (c)*, et cela à chacun des trois niveaux existentiels (I,II,III) – les évidences étant les plus délicates à démontrer – nous emprunterons la voie négative. Qu'est-ce qui, en effet, mieux que son absence, plaide en faveur de l'évidente nécessité d'un pont réunissant deux rives ? Si, en effet, *entre hommes et femmes, parents et enfants, enseignants et étudiants, employeurs et employés, administrateurs et administrés, gouvernants et gouvernés...* les intermédiaires – qu'ils soient de chair et d'os, d'esprit, ou purement matériel – sont bridés, voire supprimés, les enfants ne seront ni éduqués ni enseignés avec efficacité, la production des entreprises sera appauvrie, les administrations rendues inefficaces, et le pays ingouvernable... sans l'emploi de la violence ?

Si donc, entre préalables et conclusions : *savoir* et *faire, principes* et *mises en œuvre, projet* et *réalisation...*, entre les *niveaux* et les *domaines* entre eux... il n'y a rien, le déploiement de la dynamique n'aura pas lieu. Cependant – hommage rendu du vice à la vertu... et de sa subversion à l'ordre des choses –, il y a toujours quelque chose, ne sera-ce que pour bénéficier des propriétés de la médiation... ; encore faut-il qu'il ne s'agisse pas de leurres, de succédanés, ni de substitutions.

Il convient de s'en persuader : l'homme est du régime de la *médiation* et non de l'im-



*médiateté*. Or, cette *immédiateté* que nous traquons – obtenue par neutralisation et substitution des intermédiaires – est la cheville ouvrière du malfaire ; elle n'est pas naturelle ; elle n'advient pas par la force des choses (l'ordre naturel)... mais par la volonté opaque des hommes. Si l'*immédiateté* advient, redisons-le, elle est la conséquence de l'action conjuguée de la *relativisation* des principes et de l'*absolutisation* des applications. Alors, sous des prétextes angéliques – ersatz de surnaturel – ces subversions établissent les conditions existentielles déplorables, et l'atmosphère délétère qui envahissent nos vies... par défaut de *Moyen* et de *Tiers-terme*.

### Le tiers-terme médiateur

Cette double perversion "*absolutisation-relativisation*" – l'une ne va pas sans l'autre – se fait au détriment de l'occupation convenable des espaces de médiation. Dans l'exemple pris précédemment, lorsque les enfants deviennent rois, la logique de l'enseignement s'inverse, et les enseignés dictent, non seulement les conditions, mais aussi les principes de l'enseignement lui-même... Appliquons cela à l'entreprise et, en général, à nos fonctions existentielles, nous obtenons la *dissociété* à la propagation de laquelle nous assistons.

À partir de ces exemples, il est aisé, en effet, d'imaginer les abus, perversions, et subversions en tous genres qui s'enchaînent et perturbent le bon déroulement de nos existences... et, par l'esprit dont ce désordre procède, de la société entière... justice y compris ; comme l'illustre l'exemple déplorable du procès en pédophilie dit "d'Outreau",

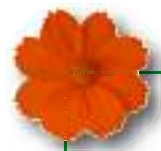
dans lequel une idéologie, érigeant en absolu les enfants et leur parole, a mis la Justice sens dessus dessous.

### Effets d'échelle

Dans ces conditions, dès que l'on entre dans le domaine public, qui prolonge les relations privées, interpersonnelles et communautaires – où la médiation est à base de respect mutuel, d'empathie, de pédagogie... d'amour –, une médiation *d'une autre nature* s'avère nécessaire au bon déroulement des relations... Des lieux de médiation s'instaurent (ou plutôt sont institués) et se peuplent (ou devraient se peupler) d'intermédiaires authentiques de génération naturelle et spontanée...

Lorsque l'on en arrive au stade de la *mondialisation* et de ses conséquences civilisationnelles, cet *effet d'échelle* s'amplifie fortement, par la nouvelle nature du pôle *Aboutissant* (c) et, par là, de celui de la *Réalisation* (C). Remarquons cependant que la nouvelle donne ne remet pas en cause le principe universel du *fonctionnement ternaire* du nouvel ensemble... Ce qui fournit un axe pour nos réflexions à venir.

Ainsi, la bonne marche des ensembles existentiels dépend non seulement de la qualité du *Tenant*, et du *Moyen-terme* qui *relationne* leurs deux extrémités ; mais également de celle des *Aboutissants* (des réalités) (7), qui obérera nécessairement celle du *faire* (9). Car, répétons-le, il est nécessaire qu'elle ne soit pas issue d'un processus idéologique et que cette relation horizontale soit complétée par une relation verticale donnant de conserve à chaque ensemble son *volume*, sa *dynamique* et sa *fécondité*...



## L'immédiateté

Dans nos réflexions sur *la Double médiation 4Ab08*, nous avons désigné *l'absolutisation*, *la relativisation*, et *l'immédiateté* comme la triple corruption des trois éléments constitutifs auxquels peut être réduite toute dynamique. Nous les distinguons pour analyse, mais ils sont aussi inséparables que la *suite* qu'ils pervertissent et dont ils inversent, avec leurs pôles, le sens de la dynamique. On ne peut les séparer sans leur faire perdre leur efficacité et jusqu'à leur raison d'être. En réalité, ils constituent une *ternarité* de substitution. Cette *tridimensionnalité*, par le maléfice de la *dialectique soustractive*, devient une dualité, qui, par sa logique interne, conduit aux monismes, à l'individualisme, à l'égalitarisme et, finalement, aux totalitarismes subséquents.

Cette logique se vérifie dans la pratique – l'actualité nous en fournit d'innombrables illustrations parmi lesquels nous avons pris un exemple dans l'actualité judiciaire – que chacun appliquera jusqu'à en tirer la généralité. Notre temps est, en effet, de ceux où les hommes, par une confusion funeste, renversent l'ordre des choses, et en viennent à subvertir les principes eux-mêmes, en leur substituant ceux qui justifient *leur* propre projet d'homme et de société. Pour cela – on ne supprime bien que ce que l'on remplace – on a neutralisé les intermédiaires et pris leur espace. Alors, les excroissances des deux pôles des fonctions envahissent les lieux de médiation (par l'entremise des *agents transmetteurs*), et instaurent une *immédiateté* de fait, et, par là, la confrontation...

## Par effraction !

*L'immédiateté* et ses deux acolytes : *relativisation* et *absolutisation inversées*, mériteraient d'être approfondis davantage, car le sujet est d'importance. France-Culture – qui est une anti-référence en la matière – a cependant consacré en août 2003 plus de trente heures de "cours à la Sorbonne" de Vladimir Jankélévitch sur ce sujet qui concerne ni plus ni moins que notre *manière* de vivre. En effet – les *principes* et les *réalités* étant ce qu'ils sont – seule la *manière* de les *mettre en relation* nous appartient, et c'est le rôle des intermédiaires que de remédier à l'immédiateté.

La politique, l'économie, le social, le culturel, les médias... ont directement envahi le cœur de notre espace vital, et nous en sommes les prisonniers. Se dégager de *leur immédiateté* commence par la recherche d'une distance – se tenir et tenir en respect – pour échapper à une proximité, qui, sous des airs de dévotion, est de *dévoration*. Les libertés exigent leur espace. Établissons donc – s'il le faut par effraction – des intervalles convenables, qui ne contraignent ni ne répandent, mais contiennent ces libertés...

Michel Masson