



**HAL**  
open science

# ”Permettre que les choses se fassent”, Une approche du ”Non-Agir” dans l’analyse des pratiques professionnelles et l’intervention psychosociologique.

Jean Chami

## ► To cite this version:

Jean Chami. ”Permettre que les choses se fassent”, Une approche du ”Non-Agir” dans l’analyse des pratiques professionnelles et l’intervention psychosociologique.. ”Faire et se faire”. Biennale internationale de l’Education, de la Formation, et des Pratiques professionnelles, Sep 2021, Paris, France. hal-03517647

**HAL Id: hal-03517647**

**<https://hal.science/hal-03517647>**

Submitted on 7 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## « Permettre que les choses se fassent »

Une approche du « *non-agir* »<sup>1</sup> dans l'analyse des pratiques professionnelles et l'intervention psychosociologique

Jean CHAMI

Cette proposition évoque un certain *évidement* du sujet qui ambitionne d'être l'auteur de ses actes, la source de son « faire », et suggère l'idée que les activités humaines pourraient se conduire d'elles-mêmes, avec facilité, si on les laissait développer leur cours librement et si l'on invitait les acteurs à ne pas trop intervenir. L'expression suggère un déterminisme interne, « naturel », aux activités qu'on peut considérer comme des « choses » déterminables objectivement, mais ayant néanmoins une vitalité propre dont le ressort est difficile à définir. Ces « choses » peuvent suggérer ici les faits individuels, les *affaires* au sens large, mais surtout les faits sociaux, au sens de Durkheim qui prescrivait de ne jamais traiter les collectifs comme des *sujets*, condition réservée aux seuls individus.

D'un autre côté, la notion de subjectivité a été enfermée dans notre pensée occidentale dans son rapport étroit et conflictuel avec celle d'*objet*, rapport qui ne cesse de s'envenimer.

En quel sens faut-il comprendre cet affaiblissement de la « subjectivité » qui s'opère au niveau de la philosophie, des sciences sociales et psychologiques concernant les activités humaines ? On peut l'observer de différents points de vue : point de vue de la sociologie et de la psychologie sociale, qui révèle l'existence d'entités collectives, d'organisations, qui dépouillent beaucoup les acteurs de leurs ambitions de sujets agissants. D'autre part la psychanalyse montre l'ampleur des mécanismes inconscients dans les activités de pensée et d'action. Enfin les sciences cognitives vont jusqu'à interroger la présence même d'un sujet, dont certains attributs peuvent aussi s'observer dans le fonctionnement de processus *sans sujet*. Nous voudrions l'observer ici cette *faiblesse* du sujet du point de vue de la psychologie sociale (psychosociologie) et de la formation.

L'intention de cette communication est de nous appuyer sur des expériences de formation (l'analyse des pratiques professionnelles), de consultation sociale et d'intervention qui peuvent éclairer la nature des activités, et permettent d'en comprendre l'*effectivité*, l'efficacité, et le sens. Elle vise aussi à clarifier les ressorts de la subjectivité en jeu, mais aussi à interroger d'une autre manière les certitudes objectives à l'œuvre dans les recherches sur les activités.

Nos pratiques nous ont permis d'être au carrefour de plusieurs disciplines de sciences humaines et sociales, mais nous avons aussi été fortement influencés par les éléments fondamentaux de la pensée chinoise et par la pratique de la médecine traditionnelle chinoise. Nous tenterons de les mettre en regard avec nos conceptions occidentales concernant l'agir, pour mieux saisir les tensions et antagonismes à l'œuvre dans les activités et les

---

<sup>1</sup> *Non-agir*, (*Wu wei* 無為) selon la pensée chinoise et notamment à partir de la célèbre expression : « La Voie est constante et sans agir, et rien (pourtant) qui ne soit fait » 道常無為, 而無不為. *Dao Chang Wu Wei, Er Wu Bu Wei*. Laozi, chap. 37. et 48.

pratiques. Dans cette rencontre, le rapport entre le social et le mental se trouve profondément modifié, en particulier par les notions de changement (Gernet, 1992), d'efficacité (Jullien, 1993), d'action (Graziani, 2019).

Notre expérience de consultant psychosocial et d'analyste des pratiques nous conduit aujourd'hui à mesurer l'écart nécessaire, la nature des *dispositions* souhaitables pour élaborer des dispositifs adéquats, comprendre et faciliter les changements. La mise en vis-à-vis de notions nourries de deux traditions et sources d'expériences différentes (occidentale et chinoise) nous a permis d'enrichir certaines notions clés avec lesquelles nous fonctionnons dans nos pratiques et nos élaborations théoriques : les notions d'intervention, de consultation, d'écoute et d'attente, de stratégie, d'efficacité, de relation de cause à effet, de pouvoir et de vouloir, d'instrument, d'intentionnalité. D'autre part, peut-on dire dans le cadre général d'une entité collective (groupe, organisation), qu'elle soit capable d'agir, de prendre des décisions, de faire des expériences, mais aussi qu'elle soit capable d'apprendre, de se souvenir, de former des concepts, d'analyser une situation ?

Cette autre conception de l'agir nous permet aussi de mieux mettre en perspective la nôtre, centrée sur des plans, des projets, des règles de conduite fixes, une rationalité opératoire figée sur une relation linéaire de cause à effet. Dans la conception chinoise, l'action se pense à travers des couples d'opposés antagonistes: plein/vide, yang/yin, avoir/non-avoir<sup>2</sup>, externe/interne<sup>3</sup>, chronique/aigü, actif/réceptif. Nous allons voir assez clairement que la posture concernant l'action ne va pas seulement jouer des équilibres et alternances entre les pôles, mais va souvent privilégier le deuxième comme source et soutien du premier. Privilégier l'amont, c'est remonter non seulement aux causes, mais aux sources, là où gît ce qui n'est pas encore manifesté.

Examinons maintenant les fonctions que nous mettons en œuvre dans nos pratiques de formation, de consultation, d'intervention, de recherche-action, spécifiques à la démarche psychosociologique. Nous observons des postures qui peuvent puiser une inspiration des grandes intuitions de la pensée chinoise.

### *Du sujet-agent à l'acteur*

La problématique subjective est constamment présente dans le travail de consultation et d'analyse des pratiques. L'objet porte sur le travail et la pratique, mais comment définir la personne interpellée par la prise de parole dans le champ des demandes créé au sein des organisations et des groupes ? L'offre de formation ou de consultation s'adresse à des personnes professionnelles, des acteurs, des fonctions, des rôles. Quelles identités sont mises au travail. Comment les groupes et les individus prennent-ils connaissance d'eux-mêmes ? Est-ce sur le modèle d'une *impersonnalité* souveraine ? Ou plutôt sur les modèles de personnalités attendues, convenues, modélisées, exigées, parfois jusqu'à l'artificialité de faux-self ? L'analyse psychosociologique explore les personnalités dans leurs histoires

---

<sup>2</sup> you 有 avoir, et wu 無 non-avoir

<sup>3</sup> wai 外 externe et nei 內 interne

et leurs constructions sociales, elle approche les identités dans leurs processus, observe et facilite leurs changements à partir de représentations concernant l'identité personnelle, les groupes et les organisations. Cette analyse traite des discours portés par des sujets sur leurs pratiques qui les impute à un ou des auteurs, c'est-à-dire recours à la notion d'un *moi* qui les produit et les organise.

Il est intéressant de mettre ces représentations en parallèle avec la conception traditionnelle chinoise de la subjectivité et de l'identité personnelle. Celle-ci distingue moins le sujet et l'objet, mais fait fonctionner davantage l'opposition interne-externe. Cette polarité est fondamentale aussi dans la médecine comme élément du diagnostic<sup>4</sup>. Dans les textes les plus anciens, proto-taoïstes, ou proto-confucéens, se dégage le thème central de la *Culture de soi*, portant une attention sur l'intériorité. Elle s'efforce de décrire tous les actes susceptibles de nourrir et d'éduquer notre nature (médecine, techniques de longue vie), incluant tous les aspects, physiques, mentaux, sociaux, environnementaux, par la circulation de souffles vitaux qu'il s'agit d'équilibrer, de parfaire. Dans cette Culture de soi, il n'y a pas de distinction entre connaître et agir sur la vie.

Dans le texte du *Xinshu* (art du cœur, ou art de l'esprit), le premier chapitre s'intitule précisément *Nei ye* (l'œuvre intérieure). Le pouvoir qu'a la nature de créer des formes devient aussi un pouvoir de transformation de soi orienté vers l'interne. Cet art de l'esprit fait de toute personne humaine engagée sur le chemin de son perfectionnement un champ d'expérience propre (Graziani, p.143). La vie n'est pas seulement envisagée dans la signification qu'elle peut avoir pour une personne. Ne sont décrits ici que les caractères génériques et impersonnels (organes, dynamismes, causes d'ordre et de désordre, puissance et faiblesse). Le travail sur soi est en prise directe sur la source directe du pouvoir d'agir. « Les gestes de la Culture de soi pointent vers une disparition du soi, et non vers une ipsité<sup>5</sup> » (idem, p.154).

### ***Intervenir ou s'abstenir***

L'intervention psychosociale, la recherche-action, sont des activités privilégiées pour saisir cette tension (faire/ne pas faire). D'une part, il existe de fortes pressions pour infléchir les formations et les recherches dans le sens des projets, des buts définis et des résultats à atteindre en concevant des plans et en mettant en œuvre des procédures d'exécution et d'évaluation. D'autre part, nous engageons des démarches de consultation, d'analyse, de recherche, visant à accompagner des changements en cours, en suivant au plus près la situation vécue par les acteurs, en les aidant à poser les termes de leurs problèmes et à faciliter leurs transformations.

On observe des tendances fortes à la directivité, à la prescription de buts et de changements imposés de l'extérieur, des contraintes pour réduire les temps d'exécution, des accélérations constantes et une suractivité tendue

---

<sup>4</sup> Biao 錶 (mouvement vers la surface, superficie du corps), li 裏 (vers l'intérieur, mouvement vers l'intime, la profondeur du corps). Ce couple fonctionne avec trois autres dans la conduite rigoureuse du diagnostic: yin/yang, vide/pein, chaud/froid.

<sup>5</sup> Coïncidence de soi à soi : méditation, mémoire des faits et pensées, historicité des affects, recherche de son identité.

vers une performance toujours accrue. Un premier aspect de l'intervention est de venir mettre un frein à un emballement incontrôlé déjouant tous les calculs et prévisions. L'appel à un tiers introduisant une séquence de pause permettant de se reprendre ou de se réorienter en fonction de la pertinence de l'analyse. Mais beaucoup d'« interventions » psychosociologiques parviennent à découvrir un aspect plus profond que celui d'un simple freinage ou ralentissement. L'écoute et le suivi d'une situation dans sa globalité et sa complexité permettent de saisir les mouvements internes à la situation elle-même et d'ouvrir la brèche à ses potentialités insoupçonnées. Le *non-agir* n'est pas une absence d'activité, mais au contraire un déblayage des obstacles permettant de retrouver le mouvement spontané des êtres, leur propension à se transformer d'eux-mêmes, en collaboration avec les aides qui se mettent en relation avec eux. Il met l'accent sur l'abstention de toute intervention intempestive susceptible de troubler le cours spontané des processus qui portent en eux-mêmes leur déploiement et leur résolution.

La pensée chinoise de l'agir met constamment en garde contre les risques de l'*intervention*<sup>6</sup>. Celle-ci est alors perçue comme une interruption dans le continuum des processus, une intrusion en extériorité qui vient en troubler la cohérence, une rupture dans le tissu vivant des choses. En revanche, l'intervention, au sens psychosociologique du terme, désigne « un travail de collaboration entre un ensemble concret aux prises avec des phénomènes de nature sociologique ou psychosociologique qu'il vit comme un problème et un *intervenant* professionnel, individuel ou collectif, choisi comme consultant par cet ensemble » (Dubost, 1987, p.180). Autrement-dit, l'intervention psychosociologique se place dans une posture englobante qui essaie d'aborder *ensemble* les problèmes de *connaissance*, les problèmes d'*action*, les problèmes d'*existence*.

### *L'écoute, l'attente, l'infime*

On peut dire que le premier degré du *non agir*, c'est l'attente (Jullien, p. 154). D'une part, quand plus rien n'est porteur dans la situation, il n'y a plus qu'à attendre. C'est d'abord un réflexe d'autoconservation : en osant ne pas agir, on saura se conserver pour qu'il y ait une suite. Le seul *fait* primordial est de se maintenir en vie. Le premier degré de la pratique, c'est d'abord exister. Vivre, c'est pratiquer le monde, en permettre l'usage. En ne faisant plus rien (lorsque plus rien n'est favorable), en se gardant d'intervenir, on ne trouble pas la régulation en œuvre et on pourra la faire advenir. Forcer une situation pour l'affronter est vain : on sera (littéralement) *défait*. D'une part, c'est une réponse stratégique à un moment critique (faire ou ne pas faire), mais d'autre part, c'est comprendre la nature même de toute action comme *processus* en cours, qui pousse chaque être, chaque organisation, au changement. L'attente traduit cette conviction que toute situation est en transformation, que quelque chose va apparaître, advenir là où il n'y a encore *rien* de manifesté. L'absence d'objets observables dans la perception n'est pas le signe d'un néant, mais celui d'un vide en train de se remplir et d'aller vers sa plénitude. L'activité se perçoit

---

<sup>6</sup> Laozi, 64 : « l'intervention (為 wei), c'est l'échec, la défaite (敗 bai) ». Mieux encore: faire, c'est être *défait*.

en train de commencer à se déployer ou va se produire dans un futur immédiat ou différé. La source de l'activité est imperceptible, subtile, infime (微 *wei*), ne peut se saisir par un procédé déductif ou prédictif. Seule l'écoute silencieuse, flottante, dans le vague et l'indistinct, ouverte à ce qui va apparaître, permet de saisir l'événement.

Or, l'écoute comme disponibilité vacante est non seulement ce qui permet de saisir le changement, mais de le produire. L'apprentissage de l'écoute, compétence la plus difficile à réaliser, est la condition nécessaire pour appréhender les changements extérieurs, mais aussi engager la transformation de soi<sup>7</sup>. L'écoute, l'attention et l'observation sont des compétences d'autant plus nécessaires que la transformation, elle-même, passe inaperçue, elle se dissout dans la situation et n'est souvent perceptible que dans ses effets, dans l'après-coup. L'activité vitale est capable de se mettre à l'écoute d'elle-même.

### *Réfléchir, revenir, se retourner*

L'écoute et l'attente entraînent une *conversion* des attitudes ordinaires pour saisir les objets, que ce soit les objets de savoirs, ou les objectifs d'action. Elle montre la nécessité de l'*arrêt* posé sur l'acte intempestif comme sur le savoir cumulatif. Cette attitude réfléchie qui est un retour (反 *Fan*)<sup>8</sup>, n'est pas une aptitude intellectuelle à la réflexion, relevant de la métacognition (pensée sur des pensées). Elle relève plutôt de la retenue à penser incessamment, à intellectualiser les objets et à outrepasser ses limites. S'arrêter (止 *zhi*) et connaître ses limites ne font qu'un.<sup>9</sup> Cette aptitude à s'arrêter est aussi un retour à sa racine (歸根 *gui gen*), l'atteinte de ce qui est *constant*, l'accès à l'universel et à la souveraineté.<sup>10</sup> Cette inversion de l'aller et du retour se double d'un mouvement d'intériorisation, retour sur soi, qui est un art, un travail intérieur (*nei ye*)<sup>11</sup>, mais aussi « l'affirmation de sa puissance propre par rapport à toutes les données objectives (rituelles, éducatives et sociales) qui l'entourent » (Graziani, p.144). Il s'agit d'une *disposition* d'esprit envers la vie, agissante et sensible. Ce mouvement d'intériorisation est un processus pouvant toujours s'approfondir et se redoubler : l'activité de l'esprit (cœur) est l'instrument de régulation convergant vers le centre, point ultime d'intériorité et d'antériorité, existant avant le langage et avant l'activité qui tous deux en

---

<sup>7</sup> Cf. Michaël BALINT : « La capacité d'écouter est une aptitude nouvelle, qui exige un changement considérable, bien que limité, dans la personnalité du médecin. » *Le médecin, son malade et la maladie*. Paris : PUF 1960, p. 123.

<sup>8</sup> 反 *Fan* désigne le retournement, l'envers et l'inversion, le retournement propre à la Voie inhérent à tout vivant, assumant la continuité de la vie (Laozi, 40).

<sup>9</sup> Laozi, 32 : 知止 所以不殆 *zhi zhi suo yi bu dai* : « savoir s'arrêter prévient le péril » (F. Houang; P. Leyris), ou « la connaissance des limites préserve du danger » (J. Levi). Ou encore « Savoir s'arrêter, ce serait le salut » (C. Larre). Zhuangzi 13 : « Les souverains et les saints savent se tenir à l'arrêt. Immobiles, ils sont vides. La vacuité est le préalable à la plénitude...le silence et l'inaction constituent la norme de l'univers » (trad. J. Levi, p.106).

<sup>10</sup> Laozi, 16 : « Nous contemplons le Retour (復 *gui*)...chacun fait retour à sa racine ». (公乃王 *gong nai wang*), de l'universel au pouvoir royal.

<sup>11</sup> 內業 *nei ye*. Les « affaires intérieures », le *métier* intérieur, qui occupe la vie, la gestion du monde intérieur.

découlent.<sup>12</sup> Ces résonnances renvoient à tout ce qui fait écho dans les couches de la perception et de la sensibilité, et qui les fait communiquer entre elles, en soi comme en autrui. Cette faculté de résonnance commande en définitive le processus de la *mise en œuvre*, de l'effectuation, et la possibilité de *faire que* quelque chose soit. De là découle la régulation, car la règle n'est pas imposée de l'extérieur, mais est immanente au fonctionnement du cœur (esprit), capable de coordonner les émotions, les souffles et les conduites<sup>13</sup>. Ce point de vue *dispositionnel* opère conjointement dans le domaine de la santé, de la sociabilité, des exigences morales, car l'harmonie sociale est intimement solidaire de la santé individuelle. Par là s'estompent également les séparations trop radicales faites entre le soin, la gestion, l'administration harmonieuse de la communauté.<sup>14</sup>

### *Le tiers et le vide médian*

Cette fonction organisatrice du centre (中 zhong), est liée à celle du vide, de l'évidement, permettant au mouvement de se produire et aux activités de se faire. Cette thématique du vide s'étend à toutes les activités laborieuses ou artistiques (peinture, artisanat, médecine, stratégie militaire). De nombreuses images viennent illustrer la dimension fonctionnelle et centrale du vide : le moyeu de la roue, les ouvertures, les récipients,<sup>15</sup> les interstices, les pores et les orifices du corps,<sup>16</sup> les absences de conscience, de désir, de volition, de pensée discursives, les cavités et les creux qui vont désigner les points d'acupuncture (穴 xue). Ce sont des lieux où se tapissent les souffles, prêts à bondir sous la stimulation de l'aiguille qui attire les souffles manquants ou évacue les souffles pervers. Cette fonction du vide permet au plein de remplir son effet. Le vide (空 kong) est le milieu où le plein se résorbe, se *désature*, s'indifférencie, il constitue le fond latent des choses, dépasse la singularité et communique avec les autres. Le concret s'amenuise jusqu'à l'infime, le subtil, l'imperceptible (微 wei).

« Selon la juste vision du Tao, le « vide médian » (中空 zhong kong) intervient chaque fois que le yin et le yang sont en présence. Drainant la meilleure part des deux, il est ce troisième souffle qui élève l'un et l'autre vers une transformation créatrice, et leur permet de se dépasser...les innombrables « entre » qui ont lieu à tout instant sous nos yeux, nous

---

<sup>12</sup> « Ce qui règle, c'est le cœur 心 xin (l'esprit). Ce qui est en paix, c'est le cœur. Au centre de ce cœur, il y a encore un cœur. Au cœur de ce cœur, les résonnance (音 yin) précèdent les paroles (言 yan). Des résonnances précèdent la forme. De la forme précèdent les paroles. Des paroles précèdent la mise en œuvre (使 shi). De la mise en œuvre procède la régulation (治 zhi). Sans régulation, on n'échappe pas au désordre (亂 luan). Un désordre qui mène à la mort. » Guanzi : Xinshu (GZJS) nei ye, chap. 49, section XVI,

<sup>13</sup> En médecine, la fonction du cœur est d'exercer sa souveraineté sur le sang et les souffles, l'ensemble des organes, de recueillir et interpréter les informations et perceptions, de permettre les réactions, un agir fondé sur un savoir-faire (智 zhi).

<sup>14</sup> 治 zhi, réguler, administrer, veut dire aussi soigner.

<sup>15</sup> Laozi, 11 : « trente rayons se joignent en un moyeu unique, ce vide, dans le char, en permet l'usage...L'avoir (有 you) fait l'avantage et le non avoir (無 wu), l'usage ».

<sup>16</sup> Cf. Zhuangzi, ch.3. Le couteau de Ding le boucher passe dans les interstices.

éveillent à la réalité du vide médian, qui, fait d'inattendus et d'inespérés, donc toujours neufs, transfigure les vivants ».<sup>17</sup>

Cette figure du vide médian peut intéresser le psychosociologue dont le travail se situe *entre* les acteurs, entre les positions occupées, dans l'interface des systèmes, dans l'*interdisciplinarité*, dans l'interstice entre l'inaperçu et l'apparaître. Cette figure éclaire aussi la fonction tierce, transformante, qui permet de faire circuler.

### *L'instrumentalité, l'usage, l'utilité*

Ce vide, qui n'est pas une absence, mais la présence des êtres en mouvement, détermine aussi l'usage des choses et des personnes ayant une place et une fonction sociale. Il donne un sens à la fonction instrumentale. Le récipient (器 *qi*), vide et donc capable de recevoir, est l'instrument qui devient utile. Il signifie aussi le talent, les aptitudes et compétences propres à ses qualités natives ou acquises. On peut en effet s'en saisir et s'en servir, jusqu'à un certain point. La fonction opératoire gouverne aussi bien les tâches matérielles que les aspects moraux et spirituels. Le *récipient* humain est aussi la mesure de sa grandeur ou petitesse d'âme. Ces compétences psychiques ou morales ne sont pas totalement mesurables, car le monde humain n'est pas comme un "pot"(器 *qi*), qu'on pourrait tenir dans ses mains, il est fait à la fois de visible et d'invisible, et ne peut être un pur objet d'agir<sup>18</sup> car il est mû par des forces spirituelles aussi bien que matérielles. Il a bien son instrumentalité, qui ne peut être codifiée, et il faut sans cesse s'y conformer pour s'en servir. C'est pourquoi, la pratique du *non-agir* régule la fonction instrumentale pour qu'elle ne soit pas abusive et désordonnée, car tous les êtres sont *animés* et résistent à être objets de possession par les agissements d'autrui.

Le bon *usage* d'autrui exige la connaissance de ce qu'il est ou n'est pas, mais aussi de ce qu'il peut faire et devenir de manière imprévisible. Les traités militaires (Sun zi), le livre des rites (Liji), les livres médicaux (Su wen, Ling shu) ne sont pas des codes de conduite, mais des instruments d'analyse et de compréhension des interactions humaines, servant davantage à *se laisser conduire* par les situations, les événements et mouvements vitaux, en suivant la règle de l'intervention minimale, en assistant ce qui vient spontanément. Cet art du bon usage de soi, des autres et de la nature se dessine peu à peu en observant les comportements excessifs, abusifs, et destructeurs. Le mésusage entraîne l'usure, et la mort prématurée. L'utilité raisonnable se trouve, là encore, à l'issue d'un processus d'évidement où l'être humain explore son *inutilité* foncière. En propre, il ne sert à rien.

À partir de là, rien n'interdit de se prêter à un usage modéré de son utilité sociale à condition d'en trouver la mesure,<sup>19</sup> de servir quelqu'un ou de s'en servir, de lui *faire faire* (使 *shi*) quelque chose. Cette transitivité du

---

<sup>17</sup> François Cheng : *le livre du vide médian*. Albin-Michel, 2004.

<sup>18</sup> Cf. Le commentaire du Laozi par Wang Bi, chap. 29. 天下神器 Sous le Ciel (sur la terre), les esprits opèrent (dirigent les opérations). Voir l'analyse de F. Jullien, 2019, p.143.

<sup>19</sup> Mesure musicale, qualitative, qui règle non pas la quantité mais la démesure, l'incohérence : « il y avait bien un instrument, mais non la mesure. » Zhuangzi, chap.20. *l'arbre de la montagne et les apories de l'utilité de l'inutile*.



faire se relie aussi à la capacité que nous avons de nous *laisser faire*, de recevoir, de souffrir et pâtir, d'endurer et de subir, d'être altéré dans notre état initial. Il y a de multiples manières de conjuguer "faire" sous sa forme réfléchie (*se faire, se faire faire...*) qui désigne toutes les modalités d'être *sujet aux* actions reçues. Il offre un vaste répertoire des possibilités d'instrumentalisation exigées par les rôles, les métiers, les fonctions. Comment trouver la règle des limites acceptables? Il ne s'agit ni de lois, ni de codes, mais d'un mode de régulation interne sous-jacent à la vitalité elle-même, à ses lignes de force, à ses courants et réseaux d'influence, visibles ou non. Cette règle (經 *jing*)<sup>20</sup> est comme la chaîne du tissu des êtres et des choses, la seule à faire vraiment autorité sur les processus vitaux qui gouvernent aussi bien la vie sociale, que l'industrie, la médecine et l'éducation.

Conduire sa vie, c'est en prendre soin, la nourrir, exercer l'art d'entretenir le principe vital,<sup>21</sup> et sur le plan de l'action, se comporter comme un invité qui se place sous l'autorité de son hôte (主 *zhu*). Tous les arts et toutes les méthodes peuvent être employés du moment qu'ils respectent ce principe constant (常 *chang*). En ce sens, le « faire » n'est jamais solitaire, il est solidaire d'un principe originel (元 *yuan*) qui est commun avec celui des autres, proche de tous les êtres et des situations avec lesquels il *fait société* (與 *yu*).<sup>22</sup>

### **Changements, transformations, échanges**

Il y a trois notions qui permettent de comprendre comment s'opèrent les changements et ce qui les produit. Les changements voulus ou subis qui apparaissent dans le visible, changent de forme et de nature. On peut voir d'abord en *bian* 變 les étapes d'un développement, montrer les étapes successives à l'intérieur d'un processus, les stades embryonnaires découpées par séquences, les brusques changements d'état (entre la vie et la mort) ; il signale plutôt des altérations, des accidents, des changement de cours, des coups de froid. Par contre, *hua* 化 désigne davantage les transformations et les évolutions lentes, le processus lui-même, moins visible, comme celui du vieillissement ou de la maturation éducative, la transformation d'une société. De ce point de vue, la naissance et la mort sont des transformations. Enfin, *yi* 易, est ce qui *norme* le changement et le réfère à sa racine, le changement primordial qui fait que *cela* se modifie. C'est un *principe* (理 *li*)<sup>23</sup> de succession et de transformation qui gouverne tout changement. Ce principe est imperceptible par nature puisqu'il a son principe dans l'invisibilité du « sans forme » et ne peut donc pas être produit : il est *ce qui* produit et ce qui *se* produit, la source des échanges. Ce principe originel, à la source de tout vivant, est premier dans le temps mais

<sup>20</sup> Cette régulation (經 *jing*) désigne aussi les méridiens d'acupuncture qui organisent la circulation et la compénétration yin/yang, assumant la circulation des souffles (氣 *qi*).

<sup>21</sup> Cf. Zhuangzi, chap 3. *Principes pour nourrir sa vie.* (養生主 *yang sheng zhu*).

<sup>22</sup> 與 *yu*, désigne l'action de se fréquenter, de s'associer, de faire société, de s'accorder, de se faire face, se faire vis-à-vis, de se confronter.

<sup>23</sup> 理 *li*, comme disposition naturelle intime (Suwen, 69).

aussi dans le rang : il fait autorité sur tous les mouvements, naturels ou volontaires, et leur garantit leur authenticité (真 zhen).

Le « *non-agir* » n'est pas un laisser-faire dérégulé, mais il joue au contraire un rôle de rectification face aux mouvements déformés, falsifiés, pathologiques et pervers (médecine). Il réoriente dans la direction naturelle en remontant à la source (*yuan* 原), et remonter à la source, c'est retrouver l'impulsion et la qualité essentielle. Une vie ne se déroule correctement (正 zheng) que si elle se ressource continuellement. Cette rectitude foncière ne condamne pas l'action volontaire, elle lui donne simplement sa place dans une hiérarchie gouvernée par la Voie (道 *Dao*), qui seule lui donne sens.

Lorsque l'agir intentionnel est insuffisant (stratégie éducative par exemple), on s'appuie sur les rites (禮 *li*), lorsque les rites sont impuissants, on tombe dans l'emprise des châtiments (la justice 義 *yi*).<sup>24</sup> La morale et la justice sont conçues comme des chutes successives provoquées par l'éloignement de la Voie qui gouverne intrinsèquement chaque voie particulière. Chacun, chaque entité collective, a sa propre manière de *procéder*, sa façon de faire, son chemin singulier, sa *pratique* (行 *xin*), qui le caractérise bien mieux que toute définition.

### ***La conflictualité, le pouvoir, la gouvernance***

En conséquence, la notion de conflit n'a pas la même résonance dans la pensée chinoise. Le conflit est plutôt regardé comme le lieu même du désordre (Kamenarovic), celui de l'échec et de la défaite. Les ouvrages qui traitent de la stratégie militaire (Sunzi), de la diplomatie (Gui gu zi), de la politique (Han Feizi) orientent la réflexion sur l'observation, l'utilisation des circonstances, du moment favorable (時 *shi*), du terrain. Comme en médecine, on se préoccupe davantage de sauvegarder les conditions, les flux et les équilibres vitaux. Il s'agit de trouver le dirigeant qui respecte et favorise avec compétence le cours des choses, social, politique, cosmologique (environnemental). On privilégie les *passations* de pouvoirs, le remplacement des empereurs, la rectification des dénominations, par l'*attente* de circonstances favorables. Là où il y a culture de l'affrontement, règne la culture de l'*observation-observance*, du sens profond des choses, de l'*entente*, ce qui conduit à la transparente activité du non-agir.

Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que la pratique de ce *non-agir* peut être instrumentalisée au niveau politique pour mettre en place des régimes de type totalitaire. Pour certains tyrans et dictateurs, il est en effet inespéré d'avoir affaire à un peuple qui *se conduit lui-même* là où on veut le mener sans avoir à intervenir. Celui-ci croyant être à sa place et pensant bien *se conduire*, « roule » en fait pour le Prince, l'empereur, ou une oligarchie, sans le savoir et sans le vouloir, il est *éconduit*. Mais eux le savent bien, et en abusent.

---

<sup>24</sup> « La vertu supérieure est Sans agir et Sans but, la vertu inférieure agit et poursuit ses fins, la bienveillance (仁 *ren*) supérieure agit sans but, la justice supérieure agit et poursuit ses fins, le bel usage (rite, 禮 *li*) entre en action, à défaut de réponse, on retrouve les manches et on l'impose. » Laozi, ch. 38.

### *Quel type de savoir pour comprendre le non-agir?*

Quelle sorte d'intelligence va être requise pour saisir le ressort<sup>25</sup> et la force de ce non-agir ? Sur quel dispositif s'appuyer pour en dessiner le cadre ? Une notion fondamentale apparaît qui peut faire comprendre la nature du dispositif et tous les enjeux du *passage* : *Ming men* (命門)<sup>26</sup>.

C'est le lieu où commence une vie personnelle, la base de la nature propre, où se rassemble la force vitale, où s'étreignent les souffles et les essences, la porte de la vie, mais aussi celle de la conscience, *Mingmen* a une fonction de porte, mais surtout de pivot, d'axe commandant l'ouverture et la fermeture, la thésaurisation ou le déploiement des essences/souffles. Il est le feu *ministre* au service du souverain qui est le cœur, lieu de la conscience et demeure des esprits (神 *shen*). La clarté des propos, la lucidité de la conscience, la vivacité de l'intelligence vont être liées à l'art du cœur (*xin shu*), et à sa capacité de clarifier le vouloir (志 *zhi*)<sup>27</sup> et les propos (意 *yi*)<sup>28</sup>, de purifier les émotions, d'accueillir les esprits (la présence d'esprit) et à faire en sorte de les garder. De la disponibilité découle le savoir-faire<sup>29</sup> et la claire vision (神明 *shen ming*)<sup>30</sup>. Le savoir-faire *est* son rayonnement, sa vraie puissance et son règne. C'est ce qui reste de la pensée quand elle doit passer à l'acte et ne retient du savoir que ce qui unifie le *faire*, l'être et son devenir. Ce savoir-faire consiste à se *disposer* et à disposer : on peut *accompagner* le mouvement naturel, le *restituer*, ou se *substituer* à lui.

### *Sources de réflexions pour le psychosociologue et le formateur*

L'intérêt de cette approche touche d'abord à la notion de *réflexivité*, très développée aujourd'hui dans les analyses de pratiques professionnelles. Elle met en relief l'effet de retournement qui modifie à la fois le sujet et son objet par un processus d'intériorisation qui est aussi un déploiement. Elle ne dissout pas la notion de sujet, mais elle exige de lui un travail de dépouillement qui affecte à la fois son ambition à diriger ses actions, à construire ses savoirs et à fixer les définitions et les identités. La notion d'acteur, naguère au devant de la scène, loin de disparaître, s'élargit encore davantage. Cette approche rappelle avec insistance que le langage et les discours sur les activités, tout essentiels qu'ils soient, sont limités, fluctuants, contradictoires, et peuvent être objets d'interprétation. Elle nous rappelle aussi que le « territoire » de l'analyste des pratiques et du psychosociologue est un lieu d'échanges incessants, traversé par des conflits et des obstacles

---

<sup>25</sup> 機 *ji*, ressort d'arbalète, mécanisme déclencheur, moment décisif, seuil de porte.

<sup>26</sup> Porte de la destinée, du mandat céleste, porte de la vie (主門 *sheng men*), située anatomiquement sur le trajet du vaisseau gouverneur, (4° point du *Du mai*), dans la région lombaire.

<sup>27</sup> Volonté, dessein, but, aspiration, résolution.

<sup>28</sup> Le sens, l'intention, l'idée, le sentiment personnel

<sup>29</sup> « *L'esprit de discernement est le principe du savoir-faire* » Mencius.

<sup>30</sup> 神明 *Shen ming* : veut dire, selon le contexte : clarté d'esprit, présence d'esprit, radiance spirituelle, illumination.

qu'il faut transformer en problèmes à résoudre. Ces problèmes étant *simultanément* des problèmes d'action, de connaissance et d'existence.

D'autre part, les savoirs-faire, objets d'« analyse », sont par nature implicites, renvoient à des expériences singulières, mobilisent la capacité à observer, à écouter, à attendre, à saisir le moment opportun, l'instant d'émergence qui se produit dans l'inattendu. La pensée chinoise nous montre que les transformations sont silencieuses par nature<sup>31</sup>. Le langage qui tente de les traduire les trahit souvent par insuffisance, mais surtout par excès. La préparation à cette recherche ne se fait pas par accumulation de savoirs préalables, mais par des longs exercices visant à se débarrasser de préjugés et conceptions erronées concernant l'activité, et surtout par des questionnements successifs. Nous voyons mieux que la compréhension des processus et les résolutions des problèmes passe au préalable par un travail de *disposition* qui épouse les mouvements profonds, par une attitude davantage réceptive, qu'active ou volontaire. Se pose alors la question de la nature des dispositifs que nous mettons en place pour comprendre, et faire comprendre les changements comme des processus, comme *procédés* et non comme procédures ou protocoles, qui dirigent de l'extérieur les activités qui ne sont plus dès lors *animés* de l'intérieur. L'image de la porte (門 *men*) évoque bien la fonction de pivot commandant l'ouverture et le passage, et son prolongement dans le questionnement (問 *wen*), dans l'écoute (聞 *wen*), et dans l'intervalle de lieu et de temps (間 *jian*), l'entre-deux imperceptible.

La fonction pivotante de ces portes est enfin le titre d'un des principaux ouvrages de l'art médical, *le Merveilleux*<sup>32</sup> pivot (靈樞 *Ling Shu*).<sup>33</sup>

## ***Références***

- Chami, J. 2006. « La mutation (易 *yi*) n'est pas facile » Colloque 18 mai 2006. *Cahiers de l'EFPP*, 119-127.
- Chami, J. 2009. « La mutation éducative » in *Eduquer dans un monde en mutation*. M-C. David et L. Ott.(coord.) Préface d'E. Enriquez. Ramonville : ERES, 33-42.
- Chami, J. 2011. « Entretien avec J.-M. Kespi : la transmission de la médecine traditionnelle chinoise en occident, une expérience de 40 ans » dans *Professionnels de santé et analyse des pratiques*. J.Chami et D.Fablet (coord.) Paris : l'Harmattan, 39-58.
- Chami, J. 2020. « L'analyse des pratiques professionnelles : quelques repères », note de synthèse, revue *Savoirs*, n°53. Paris : L'Harmattan, 11-47.

---

<sup>31</sup> « Par le silence, l'agir naturel. » Laozi, 23.

<sup>32</sup> 靈 *ling*, efficacité presque surnaturelle, qui émerveille.

<sup>33</sup> 樞 *shu*, gond, point crucial, fonction de pivot commandant le passage, l'ouverture et la fermeture, organe central de gouvernance, siège du pouvoir, moment décisif.

- Cheng, A. 1994. « Li 理 ou la leçon des choses » dans revue *Philosophie*, Paris : éditions de minuit. n°42, pp. 52-71.
- Dubost, J. 1987. *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF.
- Gernet, J. 1992. « Sur la notion de changement », dans *L'intelligence de la Chine, le social et le mental*, Paris : Gallimard, 1994.
- Graziani, R. 2004. « Le Roi et le soi ; ou de quel Soi parle-t-on dans la Culture de soi ? » Contribution à une anthropologie philosophique en Chine ancienne. Cahiers du centre Marcel Granet, n°2. *Sujet, Moi, Personne*. Paris : PUF.
- Graziani, R. 2019. « *L'Usage du vide. Essai sur l'intelligence de l'action, de l'Europe à la Chine* ». Paris : Gallimard.
- Guanzi. *Xinshu*. GZJS (*Guanzi jiaoshi*).
- Huangdi neijing Lingshu 靈樞 : C.Milsky & G. Andrès. Paris : La Tisserande. 2009.
- Huangdi neijing Suwen 素問 : *Les 11 premiers traités*. E. Rochat de la Vallée, C. Larre. Maisonneuve. 1993.
- Jullien, F. 1996. *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset. Biblio essais 2019.
- Jullien, F. 2005. *Nourrir sa vie, à l'écart du bonheur*. Paris : Seuil.
- Kamenarovic, I. 2008. *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale* Paris : Le Cerf.
- Laozi. *Tao Te King, Le livre de la voie et de la vertu*. Traduction C. Larre, variétés sinologiques 80. Institut Ricci. DDB.1994.
- Larre, C ; Rochat de la Vallée, E. 1995. *De vide en vide. Zhuangzi- La conduite de la vie*. Commentaire du chapitre 3 du Zhuangzi. Paris : DDB.
- Mencius 孟子. Traduction par A. Levy, Paris : You-Feng. 2003.
- Vandermeersch, L. 1994. *Etudes sinologiques 2° partie : le ritualisme chinois*. Paris : PUF.
- Vinogradoff, M. 2006. *L'esprit de l'aiguille. L'apport du Yi Jing à la pratique de l'acupuncture*. Paris-Berlin : Springer.
- Yi Jing 易經 : *Livre des changements*, C. Javary & P. Faure, Paris. Albin Michel. 2002.
- Zhuangzi. *Les Œuvres de Maître Tchouang*, traduction J. Levi. 2006. Paris : Encyclopédie des nuisances.