
Le leadership postmoderne et le vocabulaire des politiques : théorie, instrumentalité et pratique

Trent Keough, Ph.D. et Brian Tobin, M.Ed.

Étude présentée au

**Colloque 2001 du Programme pancanadien de recherche en éducation
Formation du personnel enseignant, des éducatrices et éducateurs
Tendances actuelles et orientations futures**

22 et 23 mai 2001
Université Laval (Québec)

Traduction

(La forme masculine est parfois employée pour alléger le texte)

Résumé

Le leadership postmoderne et le vocabulaire des politiques : théorie, instrumentalité et pratique

Trent Keough, Ph.D. et Brian Tobin, M.Ed.

Une institution définit sa culture au moyen de politiques qui prescrivent les activités et les fonctions propres à soutenir l'hyperréalité qu'impliquent sa mission et sa vision. Ces politiques peuvent traduire des attributs essentiels du postmodernisme et, de là, influencer sur une pratique postmoderne du leadership et subir tout à la fois son influence.

Une étude des écrits sur le postmodernisme établit un lien fondamental avec la théorie ontologique, affirmant l'opportunité d'employer la terminologie postmoderne au développement du leadership et à l'élaboration de politiques. De fait, les principes rudimentaires de la terminologie postmoderne se retrouvent dans la structure des politiques et transparaissent dans le vocabulaire stratégique des collègues.

Les documents de politiques nous montrent la relation entre l'instrumentalité postmoderne et une structure organisationnelle. La valeur collective issue des volitions individuelles évolue depuis l'instrumentalité postmoderne qui concrétise d'abord la mission et la vision, puis les objectifs de l'institution. L'acceptation d'une hyperréalité définie liant l'instrumentalité postmoderne à l'identité de l'institution est essentielle à l'épanouissement des parties concernées en présence.

Le directeur d'une institution doit veiller en priorité à perpétuer une hyperréalité, définie à partir de la vision et de la mission, qui ne pourra être détruite par des interprétations erronées du discours, ni amoindrie par des textes autonomes ni dissipée par un mauvais usage du pouvoir. Pour l'administrateur et le directeur d'une institution postmoderne, rien n'est stable en soi, pas même l'hyperréalité de l'institution. Sa charge, difficile, consiste à entretenir un attachement indéfectible à la réflexivité, convaincre que l'autonomie administrative repose sur l'inventivité et reconnaître que les privilèges sont un produit du respect gagné à entretenir des relations positives et bénéfiques.

Le leadership postmoderne et le vocabulaire des politiques : théorie, instrumentalité et pratique

Les administrateurs des collèges publics ont un impératif commun : celui de travailler avec des ressources fonctionnelles qui ne cessent de fondre¹. Ils ont la lourde tâche d'édifier des systèmes administratifs efficaces. Pour ce faire, ils disposent d'un nombre ahurissant de pratiques de gestion exemplaires et de théories sur le leadership et puisent d'ailleurs invariablement ce dont ils ont besoin parmi une pléthore de stratagèmes directoriaux et de ressources administratives communes à de nombreuses disciplines². Ils réussissent à mettre en œuvre des méthodes de gestion pointues et des méthodes directoriales novatrices. Les structures hiérarchiques et les systèmes de décision pyramidaux ont cédé le pas au travail d'équipe et au consensus. Les décisions fondées sur l'expérience et la budgétisation à base zéro ont mis fin aux présomptions d'admissibilité. Les mesures de transparence sont couramment liées à des indicateurs clés de rendement. L'administration des collèges a aussi été révolutionnée par des attentes nouvelles à l'égard des cheminements de carrière acceptables, les liens établis entre le financement des programmes et la garantie de possibilités d'emploi, la redéfinition des modes d'apprentissage traditionnels et des méthodes axées sur les apprenantes et apprenants, l'entrée de la technologie dans les classes et la concurrence entre collèges privés.

L'ouverture à tout ce qui peut fonctionner est le reflet d'une démarche active vers le perfectionnement professionnel nécessaire. Mais elle met en évidence l'absence d'une constance fondamentale et d'une vision commune en ce qui a trait à l'administration concrète des collèges : « [Traduction libre] L'absence d'un sentiment de stabilité et de détermination est l'un des grands problèmes de la culture contemporaine. C'est d'ailleurs l'un des facteurs à l'origine des tendances contemporaines en matière de religion, de politique, d'éducation et autres » (Beck, 1993, p. 6).

« [Traduction libre] La [théorie de l'administration des collèges] a reçu un héritage constitué pour une bonne part d'un engouement pour des tendances passagères et les spécialistes de l'heure de la gestion. Des concepts intellectuellement morts comme la *théorie des traits caractéristiques* [...] renaissent sous forme d'"habitudes", comme dans l'ouvrage à succès de Stephen Covey (1991), intitulé *Les sept habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent* ou celui de Senge (1990), intitulé *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, où les organisations sont douées d'attributs humains et dont les auteurs établissent des relations de cause à effet. »
(English, 1997, p.14)³

Les théories du leadership, détachées de tout contexte concret, supposent que les institutions sont statiques et qu'il existe un type de leadership universel. Or, l'analyse de la biologie des organisations soutient une thèse contraire : « [Traduction libre] L'étude du développement du leadership stratégique passe entre autres choses par l'étude de ce qui arrive à l'organisation à mesure de son évolution » (Vicere, 1995, p. 11).

L'ignorance de la réalité de chaque institution entraîne une compréhension erronée des stratégies de leadership les plus applicables. L'élan compulsif vers des solutions génériques souligne l'absence d'autoréflexion critique et l'inattention à la situation particulière de chaque organisation : « [Traduction libre] Pour [D. Schön], la compétence essentielle à tout professionnel est la réflexion [...]. Voilà, à son avis, la façon d'acquérir toutes les autres compétences et d'assurer une amélioration continue » (Cheetham et Chivers, 1998, p. 267). Les administratrices et administrateurs de collèges doivent se constituer, avec le temps, une panoplie de méthodes administratives et réflexives propres aux différentes étapes de la croissance et du déclin de l'institution. L'impulsion culturelle naturelle, toutefois, consiste à isoler le moment présent des perspectives futures, sous l'effet d'un sentiment d'urgence : « [Traduction libre] le présent escamote passé et avenir en un maintenant éphémère » (Berthon et Katsikeas, 1998, p. 152). Cette urgence est le fait d'une atmosphère de changement : « [Traduction libre] c'est la saison des ouragans [...] Et tout le monde restructure, réorganise, réinvente, rationalise et grossit à une vitesse supersonique » (Kreigel et Brandt, 1996, p. 2).

Cette urgence a entre autres effets de dénigrer des méthodes de gestion logiques mais traditionnelles et de dévaloriser les actes administratifs traditionnels qui échappent au jargon actuel : « [Traduction libre] refuser la continuité et la communauté là où elles existent [...] témoigne d'un attachement absolutiste à des valeurs comme l'innovation, l'originalité et la diversité » (Beck, 1993, p. 4)⁴. Ainsi, on associe à tort, dans le discours sur le leadership et l'administration, les mots *gestionnaire* et *gestion* au couple *bureaucratie* et *hiérarchie* laissant par là entendre que l'aptitude à la gestion n'a pas d'application pratique en dehors de la bureaucratie : « [Traduction libre] La traditionnelle formation en gestion ne suscite plus guère d'intérêt. Les gestionnaires sont souvent considérés comme des bureaucrates dont la principale contribution est de compliquer les choses et de gérer l'immobilisme » (Fulmer et Vicere, 1995, p. 1)⁵.

Selon Robert P. Gephart (1996), les structures de gestion hiérarchiques ont suivi l'évolution du modernisme. La théorie de la gestion moderniste a vu le jour aux limites du capitalisme industriel et s'est érigée sur les prémisses des hiérarchies organisationnelles (p. 92). Cette primauté de la raison, de la rationalité et de l'autorité qui a donné naissance aux méthodes scientifiques du modernisme est aussi le pivot de l'évolution de la théorie et de la pratique de la gestion : « [Traduction libre] la formation en gestion a été créée dans le but de générer une force ou un support pour la rationalité technique dans les organisations » (p. 92). Un déclin des hiérarchies administratives signale donc une réorientation culturelle plus vaste dans la compréhension de la raison et dans l'application de la théorie de la gestion. La fin des structures de gestion hiérarchiques révèle la déchéance des pratiques de gestion modernistes. Les paramètres de cette mutation culturelle complexe sont définis dans la dialectique moderne-postmoderne⁶.

La culture moderniste *actuelle* professe l'exclusivité d'une vérité objective, définie par la raison et la primauté de l'autorité, tandis que la culture postmoderne actuelle célèbre la multiplicité de vérités subjectives définies par l'expérience et se délecte de la perte du pouvoir absolu⁷. Dans toute direction de collège se trouvent des modernistes qui collaborent avec des postmodernistes ou s'y opposent, selon ce que déterminent ou permettent les circonstances. Souvent, les administratrices et administrateurs de collèges ne voient pas à quel point les deux groupes s'opposent, se soutiennent et s'encouragent mutuellement. Peu d'entre eux ont suffisamment réfléchi à leur propension éventuelle à l'une ou à l'autre culture : « [Traduction libre] Les pressions les plus considérables qu'exerce le postmodernisme dans le contexte de

l'administration de l'éducation poussent à la conception d'une base stable de connaissances devant fonder des pratiques exemplaires ou la réflexivité » (English, 1998, p. 426). Mais une meilleure compréhension du postmodernisme comme « plate-forme de stabilité » devrait leur permettre de faire des choix plus éclairés et de mieux comprendre leur milieu de travail.

Les valeurs du postmodernisme sont l'autorité, le pouvoir, l'état de victime, la langue, le relativisme, l'accélération du temps, l'introspection, la spontanéité et l'hybridation : « [Traduction libre] À titre de phénomène culturel général, il se caractérise par l'opposition aux conventions, le mélange des styles, la tolérance à l'ambiguïté, l'accent mis sur la diversité, l'acceptation (ou plutôt la célébration) de l'innovation et du changement et l'insistance sur le caractère construit de la réalité » (Beck, 1993, p. 2). Le postmodernisme est défini dans des sphères diverses comme la littérature, l'architecture, la musique, la politique, la sociologie et d'autres encore⁸. Pourtant, « [Traduction libre] malgré son importance au cours des 30 dernières années, le débat moderne/postmoderne n'a que peu d'incidence directe sur l'étude de l'enseignement supérieur » (Bloland, 1995, p. 522)⁹. Les critiques du postmodernisme distinguent à tort le *moderne* du *postmoderne* pour créer des oppositions binaires.

Pièce A : *Comparaison des prémisses épistémologiques de la modernité et de la postmodernité*

Modernité	Postmodernité
Consensus	Divergence
Conformité	Pluralité
Homogénéité	Hétérogénéité
Universalité	Multiplcité
Possibilité de généralisations	Localisation/contextualisation
Commensurabilité	Incommensurabilité
Hierarchie et subordination	Égalité
Hégémonie	Anti-hégémonique
Métaprescriptions	Cas par cas
Constitutif	« Déconstitutif »
Unification	Diversité
Érection de frontières	Effondrement de frontières
Dialectique sujet/objet	Dissolution sujet/objet
Normalisation	Temporisation
Stabilité	Impermanence
Suppression de la différence	Recherche de la différence
Ignorance des silences	Recherche des silences
Priorité aux essences	Rejet des essences
Macropolitique	Micropolitique
Centrage	Marginalité
Continuités	Discontinuités
Schémas	Ruptures
Ordre	Déplacement
Définitionnel	Anti-définitionnel
Mystification	Démystification
Légitimation	« Délégitimation »

(English, 1998, p. 433)

Pourtant, les deux ne sont pas distincts, mais partie d'un tout singulier, véritable oxymoron. La dualité tient à l'importance accordée à la volition individuelle dans la définition de droits acquis acceptables. La culture postmoderne procède de la célébration du droit de l'individu à la différence, à la dissension, à une vie de non-conformité. On s'accorde généralement à penser que la phénoménologie existentielle populaire a soutenu l'évolution du postmodernisme¹⁰. De fait, l'existentialisme relativise chaque hypothèse généralement associée aux schémas traditionnels d'autodéfinition. La volition individuelle et la liberté de choisir supplantent toute notion de prédétermination autorisée par la nature nourricière ou la divinité¹¹.

La capacité d'exercer son droit au choix individuel et la possibilité d'autosatisfaction sont des piliers de la culture postmoderne. Naguère, l'individu était apprécié selon sa capacité et sa volonté de supprimer ses désirs individuels pour défendre plutôt la structure familiale, la communauté, l'institution. La valeur de l'institution était déterminée distinctement de celle de l'individu. Les individus n'étaient que de simples rouages, tournant en vue d'un bien-être plus vaste pour lequel ils supprimaient leur volonté individuelle : « [Traduction libre] La recherche montre qu'un employé qui sait appartenir à une équipe est plus enclin à abandonner son intérêt personnel limité au profit du bien-être du groupe » (Kriegel et Brandt, 1996, p. 263). L'individualisme, pivot du postmodernisme, relativise les hypothèses antérieures d'auto-effacement. L'individu n'est pas appelé à s'engager, à accomplir ni à contribuer à moins que la vision collective n'appuie sa vision personnelle. On ne suppose plus qu'un employé exécutera forcément la tâche assignée selon la volonté d'une autre personne, à moins qu'il n'y ait corrélation entre ses attributions et l'intérêt personnel¹² : « [Traduction libre] Nombre d'organisations négligent leur potentiel. Pourquoi? Parce que la seule gratification donnée au personnel est le chèque de paie. [...] Les organisations qui réussissent voient les choses différemment. En échange du travail fourni, l'employé reçoit son chèque mais il reçoit aussi le soutien de ses collègues » (Maxwell, 1998, p. 61).

En cette époque postmoderne, l'action humaine individuelle (ontologie) est appliquée aux structures organisationnelles (voir English, 1997, p. 14). Le pouvoir naguère conféré au chef de direction moderne ou au patriarche des temps prémodernes est désincarné, retiré à l'individu et reconstitué ou projeté dans l'organisation elle-même. Le pouvoir est donné à l'organisation par l'intermédiaire de l'individu, sans autre moyen. À ce jour, cette instrumentalité n'a pas été exprimée dans le vocabulaire du postmodernisme mais peut être conceptualisée de la façon suivante :

L'instrumentalité postmoderne

Je suis ici volontairement. J'aurais pu facilement choisir de travailler ailleurs. Mon travail a une réelle importance et mes compétences sont essentielles à l'organisation. Je respecte des obligations que j'ai moi-même choisies et j'ai la force de mes convictions.

Je m'engage à apporter une contribution X, définie par mon contrat de services. Je recevrai en échange une rémunération financière en plus d'avantages intrinsèques et extrinsèques.

Mon dévouement à la prestation de ces services symbolise ma volonté d'atteindre des objectifs organisationnels X, articulés en fonction de ma compréhension personnelle de la mission et de l'énoncé de la perspective envisagée par l'institution et de mon engagement à leur égard.

La réalisation de ces objectifs de l'organisation marque l'accomplissement du but de l'organisation et le succès de ma contribution.

Le but de l'organisation correspond à la valeur totale accumulée par unité de services collectifs. Je dois m'intéresser aux efforts et à la contribution des autres et les valoriser, puisque leur travail influe directement sur ma propre réussite.

Sans engagement envers le succès de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs, ma contribution n'a aucun fondement. C'est pourquoi je choisis délibérément de lui appartenir, de m'y engager, de la servir et de chercher à m'épanouir personnellement au travail.

L'individu choisit d'aligner ses intérêts personnels sur la santé et le bien-être d'une structure organisationnelle incarnée (dans l'hyperréalité seulement) par l'alignement de l'instrumentalité postmoderne sur l'image de soi projetée par l'intermédiaire de la mission et de l'énoncé de ses perspectives¹³ : « [Traduction libre] L'entreprise postmoderne [...] n'a pas la mainmise sur la réalité symbolique de ses membres en soi. Ce sont plutôt les individus qui participent à la réalité symbolique postulée par l'organisation. » (Schultz, 1996, p. 169).

L'hyperréalité ou « réalité symbolique » créée par le succès de l'instrumentalité postmoderne donne à l'organisation une image de soi brossée par un consensus du groupe. L'organisation devient une projection des hypothèses de ses éléments individuels quant à un pouvoir personnel. Pour Pamela D. Schultz, les organisations postmodernes sont des acteurs intentionnels (1996, p.179); chaque « [Traduction libre] entreprise postmoderne doit élaborer et maintenir sa propre personnalité, qui est la clé de son succès » (p. 180)¹⁴. L'organisation s'humanise en ce que sa mission et ses énoncés de perspective imitent l'élan humain naturel, tel qu'il est défini en vertu de la phénoménologie existentielle, afin de définir ou d'objectiver en permanence le soi dans le temps et l'espace. Dans ce contexte, les administratrices et administrateurs jouent pratiquement un rôle de missionnaires en diffusant la parole ou le message de l'institution, à leurs frères potentiels : « [Traduction libre] les dirigeants postmodernes [...] aident le groupe à acquérir le sens de la mission qui guide leur travail » (Sackney, Walker et Mitchell, 1999, p. 46). L'examen de l'expertise des dirigeantes et dirigeants postmodernes, la reconnaissance de la primauté de la connaissance spécialisée associée à un leadership visionnaire, ne donne qu'une crédibilité momentanée à la thèse voulant que le leadership contemporain soit encore plus raffiné dans ses pratiques manipulatrices que son prédécesseur moderniste (Gephart, 1996, p. 92-93). Le leadership visionnaire inspire un changement forgé à partir de choix et non de la coercition, qu'elle soit impondérable ou déclarée.

La théorie postmoderne suppose la fin des figures d'autorité¹⁵. Pourtant, lorsque nous traitons du postmodernisme, nous adhérons aux schémas modernistes et traditionnels d'une logique linéaire et utilisons un vocabulaire spécialisé, fort d'une autorité passée. Pourquoi? En partie à cause de la « tradition ». Les universitaires sont toujours des créatures de tradition. Il doit toujours y avoir un début, un milieu et une fin aux ouvrages écrits. Par ailleurs, il y a consensus quant à ce qui constitue une voix universitaire légitime, qui s'approprie un caractère d'autorité textuelle. Les auteurs qui ne jouissent pas du crédit nécessaire n'ont qu'une légitimité marginale s'agissant de discuter de postmodernisme. Même la doctorante ou le doctorant qui prépare son exposé pour publication doit répondre à des attentes traditionnelles, par exemple des règles de rédaction. Cette étude que vous avez sous les yeux et qui a été exécutée sur commande n'est pas différente... jusqu'à ce point précis.

L'article commence par introduire le sujet des collèges communautaires publics. Les auteurs passent ensuite rapidement aux principes ou à la thèse voulant qu'il soit opportun d'examiner le leadership des collèges dans le contexte du postmodernisme. De fait, ils n'hésitent pas à déclarer qu'il ne saurait en être autrement, puisque le postmodernisme est incontournable. Ils analysent ensuite brièvement le postmodernisme. Puis, à ce point de l'étude où la thèse doit être affinée, où les mouvements de l'argumentation devraient être développés, ils font une pause, pour s'adonner enfin à l'autoréflexion et à la métacritique. Nous avons atteint le point où les auteurs devraient faire silencieusement savoir aux éditeurs qu'ils allaient remplir les conditions de leur mandat, tel que ce dernier était présenté dans leur plan de recherche initial :

2. Objet de la recherche : leadership en contexte éducatif dans la culture postmoderne

Les institutions d'enseignement sont en voie de se réinventer radicalement. Parmi les forces à l'origine de cette crise d'identité figurent l'effacement des contraintes de temps et d'espace par Internet, l'irruption de l'entreprise dans le champ de l'éducation, le déclin de la population des baby-boomers et l'usage de la technologie dans la classe.

Une myriade de méthodes directoriales s'offrent pour fixer l'administration des institutions d'enseignement en ces temps de chaos. Pourtant, aucune ne tient compte de ce que le seul style de leadership applicable au postmoderne est le leadership postmoderne.

Les institutions sont le reflet des fondements sociologiques de leurs cultures hôtes. On presse les administrateurs de définir de nouvelles structures organisationnelles et de trouver des styles de leadership novateurs tout en satisfaisant aux besoins changeants de la société contemporaine.

Les structures hiérarchiques de gestion favorisaient les styles autoritaires de l'ère moderne. À l'ère postmoderne, les structures de gestion dictent la collaboration et le travail d'équipe. Ces généralités mises à part, l'autodéfinition d'une culture est un procédé complexe et subtil.

Heureusement, l'objectif de ce projet n'est pas de définir la culture postmoderne : elle a déjà été l'objet d'amples discussions. Nous nous servirons plutôt des énoncés de politiques de collèges comme de paramètres pour définir la culture institutionnelle. En effet, les institutions définissent leur culture au moyen de politiques stratégiques et opérationnelles qui prescrivent les activités quotidiennes et reflètent leur vision et leur mandat.

Dans un collège postmoderne, ces politiques institutionnelles devraient refléter les attributs culturels les plus infimes et les plus généraux du postmodernisme et prescrire des méthodes directoriales postmodernes efficaces. Notre étude doit explorer le rôle de la culture postmoderne dans la définition de l'administration contemporaine de l'éducation et dans son leadership, en plus d'en expliquer la fonction.

L'étude passe par l'évaluation critique d'une définition standardisée du postmodernisme dans le contexte de quatre politiques institutionnelles essentielles définissant la culture des collèges au Canada : la discipline et les étudiants, l'élaboration des programmes, l'autoroute de l'information et le perfectionnement professionnel.

Parmi les questions de recherche pure qui sont abordées figurent : Les collèges publics ont-ils les attributs du postmodernisme? Quels sont les attributs efficaces du leadership pédagogique postmoderne, selon ce qui s'observe dans les collèges postmodernes? Les collèges publics répondent-ils à la culture postmoderne? Comment peuvent-ils devenir des pourvoyeurs du postmoderne? Les collèges sur lesquels pèsent les effets du postmodernisme montrent-ils des attributs stylisés?

Contrairement aux attentes traditionnelles, ce sont l'autorité inhérente au moyen, l'article lui-même, la légitimité des auteurs ainsi que l'autorité de l'article qui sont remis en question. Le lecteur et l'éditeur se demandent si le projet a été mené à bien. Vous, lecteurs, êtes pris au piège de ce moment d'autoréflexion quand les sujets que sont l'écriture, le pouvoir ou l'intention de l'auteur et le texte ou l'article fini deviennent eux-mêmes objets. La réification du savoir passe à l'avant-plan dès que le document présent est demandé. Contenu et méthodes sont l'objet d'un examen qui vise à miner toute autorité construite, l'autorité inhérente à une argumentation rhétorique présentant la maîtrise d'une connaissance spécialisée.

Ce moment présent d'hyperréalité critique, dans un contexte universitaire de réflexivité métacritique, n'est ni simple ni original, mais bien faux. Écrire sur l'écriture, écrire sur l'autorité attachée à l'écrit ou écrire sur l'acte d'écrire mis en application dans la lecture, c'est chose du passé dans les cercles postmodernes. Seul un moderniste en transition y trouvera quelque stimulation intellectuelle. En tentant de placer à l'avant-plan l'idée de briser les moules traditionnels du discours théorique, nous suivons en réalité des directives rhétoriques strictes définies dans le contexte de la tradition postmoderne. Le postmodernisme fuit la tradition comme s'il s'agissait d'une construction factice, et est présumé ne pas avoir de conventions qui établissent sa propre pratique historique. Mais alors pourquoi, en cette époque postmoderne, nous conformons-nous aux conventions modernistes élimées de l'argumentation rhétorique?

Faisons-nous fi du pouvoir de l'aphorisme si souvent ciré de Marshal McLuhan « le médium est le message »? La thèse présente est-elle à la fois moyen et objet? Y aurait-il quelque jeu en cours dont les règles ne sont pas précisées? Les auteurs s'emploient-ils à compliquer le processus afin de détourner l'attention des faiblesses de leurs travaux? Invoquons-nous le culte de la connaissance (« seul un moderniste en transition... ») afin de démontrer les conventions modernistes du postmodernisme ou essayons-nous de prouver notre béate supériorité? Ces interrogations ont-elles pour but de mettre en scène un monologue déguisé en dialogue avec le lecteur pour créer une hyperréalité d'engagement rhétorique? Cette interrogation est-elle dépourvue de sens? Vos pensées ont-elles une incidence ici? Pourtant, les mots sont arrêtés; le texte, dans son actuel recommencement, est fermé à l'ajout de mots et à votre apport, mais le sens des mots est indéterminé, puisque le langage n'est pas fini.

Une polémique de résistance émerge du silence et de l'engagement ouvert avec les éditeurs et lecteurs. Il y a un rejet des attentes modernistes quant à l'apparence souhaitée d'un article sur le postmodernisme : « [Traduction libre] affronter un conflit est un excellent stimulant pour apprendre et croître. En faisant face ouvertement et honnêtement aux conflits et aux défis, nous devenons plus aptes à éviter la tentation de considérer que ce qui nous est familier est correct » (Sackney et coll., 1999, p. 45). Comment, dès lors, discuter, explorer et cerner le leadership postmoderne dans les collèges en l'absence de certitude? Si l'article même est frauduleux, nous sommes d'emblée en mauvaise posture. Non seulement sommes-nous dépourvus d'autorité, mais encore n'avons-nous aucun moyen légitime d'avancer. Frustration? Tels sont les plaisirs intellectuels du discours universitaire sur le postmodernisme. Nous n'envisageons le paradoxe autoconstruit de l'impropriété textuelle que pour nous donner quelque pouvoir à nous, auteurs. Nous n'avons ici résisté aux schémas universitaires de l'explication qu'en apparence, pour montrer que la vraie vision n'existe qu'en marge : « [Traduction libre] Les responsables de l'éducation postmodernes doivent établir des relations qui annulent les écarts de pouvoir entre les postes » (p. 47). Néanmoins, nous en sommes réduits à boucler la boucle et à démontrer comment le leadership est déterminé dans les collèges postmodernes.

Le leadership n'est pas apporté ni imposé dans un collège postmoderne. Le leadership efficace d'un collège postmoderne est déterminé au sein de l'organisation même. Il se caractérise par les attributs en formation de son moment présent. Le leadership efficace de l'avenir est déterminé par les circonstances présentes et projeté dans l'avenir. Pour Albert A. Vicere (1995), les organisations qui réussissent le mieux attestent d'une « créativité adaptable et novatrice » (p. 2) dans les procédés de l'élaboration d'un leadership conscient. Cette définition d'une organisation portée à l'ouverture s'apparente bien à un style de leadership inspiré de la force d'une vision collective située dans une hyperréalité très favorable au consentement mutuel et à la collaboration. Pour Vicere, toujours, « [Traduction libre] le dévouement envers un idéal, une vision ou un objectif stratégique ne suffit pas. L'organisation doit en outre pouvoir concrétiser cet idéal, l'approcher le plus possible de la réalité » (p. 5). Les aptitudes et les techniques employées à concrétiser cette hyperréalité nécessaire à un leadership postmoderne efficace ont été souvent décrites. Dans *Postmodern Conceptions of Power for Educational Leadership*, entre autres, Larry Sackney, Keith Walker et Coral Mitchell (1999) concluent que l'organisation postmoderne « [Traduction libre] est façonnée par les constructions et les déconstructions de la réalité organisationnelle par les individus et les groupes » (p. 36).

Ces « constructions et les déconstructions de la réalité organisationnelle par les individus et les groupes » sont incarnées dans l'instrumentalité postmoderne qui sous-tend l'hyperréalité de l'organisation. L'identité institutionnelle idéalisée posée comme principe dans l'hyperréalité n'est pas concrétisée dans la théorie du groupe selon laquelle l'individu perd la primauté du soi et assigne une valeur à autrui, mais par l'affirmation de l'importance de soi par l'intermédiaire de la présence d'autrui. Ce lien entre l'interposition attribuée à l'organisation postmoderne et l'hyperréalité concrétisée par l'instrumentalité postmoderne se comprend facilement si l'on se penche sur la théorie complexe de la négation qui sous-tend le postmodernisme¹⁶. Selon la dichotomie présentée par Jean-Paul Sartre entre *pour-soi* et *en-soi*, le *cogito* humain est le *pour-soi*; le *cogito* n'est que la manifestation de la conscience. Du fait que je sais, je suis conscient de savoir (Sartre, 1967, p. 114). Tout ce qui est dépourvu de *cogito* n'a qu'un *en-soi*, puisque les objets inanimés et les animaux n'ont aucunement connaissance d'être conscients de savoir (Grossmann, 1984, p. 201).

Pour Sartre, en outre, la recherche d'une image de soi idéalisée, qui ne peut s'obtenir que par la conscience agissante d'autrui, est un fondement de la condition humaine. Le « “ je ” qui sait », le « soi » sartrien est toujours cet autre capable de voir l'autre « je » comme objet de perception (Sartre, 1967, p. 123). Or, comme nous sommes incapables de nous percevoir comme objets (nous percevoir comme étant des « en-soi »), incapables d'échapper à la subjectivité, toute compréhension « du tout qu'est la conscience » implique une négation fondée sur une contradiction interne. Sartre explique que le *cogito* est le reflet d'une situation où la pensée relative à la condition qui préside à l'atteinte de soi n'est concrétisée que dans les affirmations d'autrui :

« Ainsi l'homme qui s'atteint directement par le *cogito* découvre aussi tous les autres et il les découvre comme la condition de son existence. Il se rend compte qu'il ne peut rien être [...] sauf si les autres le reconnaissent comme tel. Pour obtenir une vérité quelconque sur moi [comme objet identifiable], il faut que je passe par l'autre. [...] Ainsi, découvrons-nous tout de suite un monde que nous appellerons l'intersubjectivité [...]. » (Sartre, 1970, p. 45 [dans la version anglaise].)

La distinction entre le désir du soi d'un état d'en-soi et sa réalisation dans la conscience de l'autre, où l'être matériel du soi opposant est transformé en un ensemble image-objet et, par conséquent, pourvu d'un sens temporel, crée une intersubjectivité fondée sur la négation¹⁷. Voilà qui explique, entre autres, pourquoi les méthodes de leadership postmoderne ne peuvent jamais être génériques. L'image projetée par l'institution n'existe que dans le contexte de la conscience projetée de ses éléments. L'organisation postmoderne satisfait à l'élan humain fondamental vers l'autodéfinition.

L'organisation postmoderne répond directement au besoin du pour-soi de fixer l'en-soi en liant l'autodéfinition de l'individu à l'image et à la finalité du groupe exprimées par les énoncés de vision et de perspectives. Si Sackney et coll. (1999) posent que l'organisation postmoderne se caractérise par un partage des droits acquis sans volonté de pouvoir absolu (p. 44), un besoin de dialogue et de discours (p. 45), la supposition du travail d'équipe, l'utilisation d'un « [Traduction libre] modèle interactif formé de comités consensuels, de groupes de travail, d'équipes de conception de produits et de groupes de résolution de problèmes » (p. 46), on n'y trouve rien quant à la façon dont le leader postmoderne peut stimuler, faciliter ou diriger ce comportement organisationnel. Pour le savoir, il faudrait se pencher sur la fonction de la théorie de la négation dans la définition et l'expression des énoncés de mission et des politiques de l'institution.

Les administratrices et administrateurs postmodernes des collèges sont ceux qui peuvent susciter l'enthousiasme envers des objectifs définis collectivement à partir d'une mission de l'institution considérée comme acceptable. Cette mission est ventilée en objectifs soutenant la satisfaction des intérêts individuels. D'où l'importance de l'instrumentalité postmoderne. Les objectifs sont assez intelligibles pour déboucher sur de nombreuses stratégies, à partir de l'expertise de toutes les parties concernées. Ainsi, l'organisation apparaît comme une incarnation des désirs individuels harmonisés. Le succès de l'organisation ne peut être dissocié de la réalisation des désirs de chaque partie concernée rapprochés dans l'hyperréalité de l'identité organisationnelle. Sur quelle base pouvons-nous cependant vérifier si les caractéristiques du postmodernisme ont envahi l'esprit et le mode de fonctionnement des leaders administratifs des collèges?

À quoi sert toute cette discussion des vérités subjectives multiples, de la fin des figures d'autorité de l'en-soi et du pour-soi et d'un vocabulaire postmoderne si elle n'a aucune application pratique dans l'administration des collèges actuels? Cet exercice est-il dénué d'implications concrètes? Il est essentiel de rehausser le niveau de réflexion sur le leadership postmoderne.

« [Traduction libre] Pour être valide, la théorie doit être fondamentalement ancrée dans l'expérience. Le démenti fréquent chez les professeurs, selon lequel nous ne sommes pas "aptes" à discuter de sujets concrets paraît humble mais est plutôt arrogant, en plus de trahir une incompréhension de la théorie. *Si nous ne sommes pas aptes à discuter de pratique, nous ne sommes pas aptes à discuter de théorie.* Nous devons aborder autant que possible la théorie et la pratique. C'est la façon la plus efficace de contribuer à l'éducation, qui est, de fait, notre responsabilité. » (Beck, 1993, p. 10)

Les administratrices et administrateurs de collèges sont d'abord et avant tout préoccupés par la nécessité de combler les places vacantes dans la gestion de leurs institutions et d'y maintenir le personnel nommé, et non avec l'élargissement du discours philosophique. En matière de philosophie, il y a d'abondants débats sur les méthodes de recrutement, les problèmes de rétention du personnel, les méthodes disciplinaires, l'intégration de la technologie et l'élaboration progressive des programmes. Mais rarement entend-on un mot issu du vocabulaire postmoderne. Mieux encore : les politiques qui orientent les habiletés, la connaissance et la pratique administratives ou qui en subissent l'incidence n'ont pas été élaborées à l'aide d'un manuel tout prêt sur les « influences modernes et postmodernes comparatives ».

Le degré de connectivité entre la conscience de soi de la théorie et de la pratique s'évalue en relation avec les énoncés de politiques, langage fonctionnel de tous les collèges. Les énoncés de politiques formulent le caractère idéalisé d'un collège. Ils sont inévitablement englobés par la mission du collège ou par une loi et ils fournissent aux membres de la collectivité que forme le collège la capacité de perpétuer, ou au contraire de miner, la culture projetée pour l'institution. D'abord, comparons le langage des politiques à celui du postmodernisme. Prenons une version adaptée du vocabulaire du postmodernisme tel que l'ont établi Hardy et Palmer (1999) par rapport au vocabulaire des politiques de collèges résumé au tableau I¹⁸. Le vocabulaire des politiques est tiré des titres généralement utilisés dans les énoncés de politiques par les institutions membres de l'Association des collèges communautaires du Canada¹⁹. Le Tableau I illustre en outre dans quelle mesure le postmodernisme influe sur le vocabulaire des politiques des collèges du pays. On trouve dans la colonne intitulée « Énoncés de politiques » un échantillon des mots et phrases réellement utilisés. Il n'est pas question ici d'identifier un collège en particulier. Le but visé n'est pas d'attirer l'attention sur certaines institutions mais bien sur des généralités pertinentes²⁰.

TABLEAU I

Énoncés de politiques (extraits)	Vocabulaire des politiques	Terminologie postmoderne
• Lois habilitantes [...] <i>College and Institutes Act</i>. • Les politiques gouvernent le fonctionnement et la direction du collège. Elles orientent la prise de décisions dans un cadre permettant au collège de s'adapter au changement. • L'objet de la présente politique est de décrire le processus d'autorisation de tous les nouveaux programmes [...]	<i>Mission, objet, titre de politique, point, sujet</i> - Ces termes servent à établir les paramètres de l'hyperréalité et évoquent les objets du discours.	<i>Passage à la primauté du langage</i> Le langage que nous utilisons ne reflète pas la réalité mais définit ce que nous savons et comment nous le savons. Le langage produit les objets dont il parle.
• [...] doit stimuler l'élaboration et le maintien de politiques et de procédures appropriées, propices à l'accomplissement de la mission. • Les étudiants sont membres d'une collectivité complexe et sont donc tenus d'obéir aux lois du pays, de la province et de la ville; de respecter les règles du collège [...] et de suivre des normes généralement acceptées de comportement. • La présente politique vise tous les étudiants inscrits au collège. • Le présent document, ainsi que les politiques de l'institution et les directives du Ministère, constituent un cadre rationnel et cohérent d'élaboration et d'approbation de tous les nouveaux programmes [...]	<i>Énoncé général, concept global ou champ d'application de la politique</i> permettent d'établir un lien entre l'instrumentalité postmoderne et le passage à la primauté du langage et, de là, de créer l'hyperréalité.	<i>Hyperréalité</i> La réalité n'existe pas; il s'agit simplement d'une image créée par le langage que nous utilisons. Il y a en fait de multiples réalités, dont aucune n'est plus ou moins réelle que les autres. L'hyperréalité est une reproduction de la réalité, une illusion réelle.

Énoncés de politiques (extraits)	Vocabulaire des politiques	Terminologie postmoderne
• Voici les principes qui sous-tendent notre pratique [...] • En l'absence de politique approuvée par le conseil, l'administration exerce son jugement.	<i>Considérations et convictions ou principes</i> expriment des réserves qui peuvent être interprétées comme restreignant la surabondance d'interprétations possibles de l'hyperréalité.	<i>Représentation</i> Faute de réalité unique, toute situation se prête à de multiples interprétations et, par conséquent, à de multiples représentations.
• Caractéristiques des politiques [...] : les politiques s'inscrivent dans un système qui assure cohérence et coordination. • Le comité consultatif d'Internet est un sous-comité [...] formé pour le moins du webmestre, de représentants des services de relations du collège, des disciplines, de la bibliothèque et d'autres services du collège. • Toute modification à la présente politique doit être approuvée par l'association du personnel enseignant et le conseil d'administration.	<i>Politique connexe, procédures connexes, documents et définitions, politiques et ententes connexes</i> -- Les documents de politique renvoient souvent à d'autres politiques, créant un entrelacement qui affirme la personnalité de l'institution. Celle-ci est déterminée par les interrelations entre hyperréalité, instrumentalité postmoderne et énoncés de mission.	<i>Décentrer le sujet</i> Les individus ne sont pas des personnes distinctes, identifiables et autonomes douées d'attributs particuliers. Ils sont pris dans un entrelacement de relations qui leur confère des identités multiples et fluides en plus de restreindre ou de faciliter leurs actions [selon la définition de la théorie de la négation de Sartre].
• Cette politique et les règlements qui en découlent fournissent une méthode permettant d'évaluer les nouveaux cours et programmes avant leur instauration [...]. • Les procédures sont des séquences d'étapes à suivre pour mettre les politiques en œuvre. • Tout droit est assorti d'obligations. Les étudiants doivent donc se comporter au mieux des intérêts du collège et des leurs. Ils s'appliqueront à leurs études et agiront de manière convenable et conforme aux politiques, règles et règlements du collège.	<i>Énoncés de politiques particulières, procédures, règlements et directives</i> expriment l'identité institutionnelle qu'ils épousent et renforcent indubitablement la valeur de leur existence. Ces textes contiennent un discours qui prête aux intérêts conflictuels et concurrents. La force de l'identité et de la relation avec l'instrumentalité postmoderne réduit toutefois le risque de conflit destructeur.	<i>Discours</i> Le discours renvoie aux énoncés, textes, activités, pratiques et interactions qui entourent et constituent un phénomène, lequel crée souvent une image d'inévitabilité et de naturel qui renforce leur existence en permanence, à notre insu.

Énoncés de politiques (extraits)	Vocabulaire des politiques	Terminologie postmoderne
• Division des programmes • Les politiques comportent différents niveaux, selon les aspects des affaires de l'institution qu'elles régissent [...]	<i>Division, département, vise et niveaux de politiques</i> représentent soit le domaine d'origine de la politique soit, plus généralement, le domaine visé par la politique. Cette stratégie sert de référence aux textes autonomes.	<i>Textes autonomes et voix perdues</i> Nulle grande théorie ne peut expliquer le monde à elle seule. Il faut plutôt étudier différentes situations et les comprendre à l'échelle locale, en prêtant une attention particulière à la diversité et aux voix en périphérie.
• Plan de perfectionnement : processus qui permet aux membres du personnel de tenir leurs compétences à jour, en liaison directe avec leurs responsabilités [...] • La consultation consiste à obtenir l'opinion et la contribution des personnes qui ont une compréhension ou une connaissance particulières d'une question précise. La consultation permet d'obtenir des renseignements qui sont parfois divers et inconciliables, avant que l'autorité responsable prenne une décision. • Les décisions sont prises par les personnes qui ont le pouvoir de le faire et qui sont responsables des résultats.	<i>Définitions, glossaire, remplace, mots clés, annexe et numéro de politique</i> – On déploie beaucoup d'efforts pour que les documents de politique soient sensés et compris. Les catégories relevées ici servent à cette fin en renvoyant à d'autres termes, situations ou documents. Par définition, la signification est toujours contextuelle et relative. Par conséquent, la différence ou le manque de constance reflète la célébration de la volition individuelle dans l'hyperréalité des institutions postmodernes.	<i>Différence</i> Notre compréhension des situations et des problèmes courants est un produit de catégories tenues pour acquises, qui repose sur des liens entre différentes situations et l'expérience. Ainsi, l'organisation n'a de sens qu'en rapport avec la désorganisation. La tension continue entre les deux signifie que ce qui constitue l'organisation est sans cesse objet de réexamen.

Énoncés de politiques (extraits)	Vocabulaire des politiques	Terminologie postmode me
• La formulation des politiques implique généralement de vastes consultations et la recherche de consensus au moyen de forums. • Si les décisions relatives à l'affectation des fonds de perfectionnement professionnel ne sont pas acceptées, un processus d'appel sera mis en œuvre, permettant au comité d'entendre le personnel touché.	<i>Formulation, modification et catégorie</i> – Les documents de politique prévoient invariablement modifications et appels, les dispositions appropriées figurant souvent dans les documents mêmes. Admettre ainsi la nécessité de révisions et de mécanismes d'appel témoigne des tensions au sein des institutions et traduit la réflexivité associée de si près à un leadership de qualité dans les institutions postmodernes.	<i>Opposition au dualisme</i> La tension suscitée par la différence nous oblige à reconnaître l'inéluctable interdépendance entre des pôles opposés en apparence, à remettre en question les cloisons entre catégories présumées distinctes et à admettre l'importance des tensions et des paradoxes permanents.
• Avant de voter une politique, le conseil doit s'assurer que la formulation est conforme aux objectifs, que la consultation a été satisfaisante et que les critères d'évaluation de la politique sont bien fondés. • Directeurs administratifs, vice-président et président : approuver et financer le perfectionnement et la formation [...] Chef des ressources humaines : planifier et coordonner la prestation et l'examen de la formation et du perfectionnement de tout le personnel. Personnel : informer les supérieurs des besoins en formation.	L'ampleur des renvois aux éléments de pouvoir et de contrôle dans les politiques figure généralement sous le titre « Responsabilités ». Or, la responsabilité devrait refléter une répartition raisonnable et équitable du pouvoir, celui-ci venant plutôt des relations entre les parties concernées de l'institution et non des postes d'autorité.	<i>Pouvoir et connaissance</i> Le pouvoir n'est pas une ressource finie, mais un entrelacement de relations dans lequel tous les individus sont empêtrés. Certains ont des avantages particuliers, mais aucun n'a le contrôle tout à fait. Ce qui passe pour la connaissance (et la vérité) n'est pas neutre, mais émerge de ces relations.
• Approuvé par motion du conseil [...] Remplace la politique 9.19 par la motion 22-1-73/74. • Changements de formulation approuvés par le conseil.	<i>Approbat</i>ion est le titre généralement utilisé pour légitimer le privilège d'affecter ou de répartir le pouvoir relatif au discours (prise de décisions). Ce privilège est reconnu par le pouvoir assigné à la connaissance utilisée dans le discours.	<i>Privilégié</i> Rien n'est naturellement privilégié; tous les privilèges sont les produits du pouvoir ou de la connaissance.

Énoncés de politiques (extraits)	Vocabulaire des politiques	Terminologie postmoderne
• Les systèmes informatiques du collège doivent servir à des fins éducatives et à améliorer l'environnement éducatif tout en respectant les valeurs du collège en matière d'intégrité et de justice pour tous, d'innovation appelée par le marché et de transparence. • La <i>Loi sur les collèges</i> donne au ministre le pouvoir de réglementer la création, l'expansion, la suppression ou le transfert des programmes dans tous les systèmes d'éducation postsecondaire et de formation. • À titre d'institution d'enseignement voué à l'apprentissage à vie, le collège encourage tout son personnel à développer ses compétences, ses connaissances et ses aptitudes et à améliorer son efficacité et celle de l'organisation, rehaussant du même souffle la qualité des services et des programmes du collège. • L'instauration et la modification des programmes dans un collège doivent être précédées de vastes consultations parmi les personnes et les groupes intéressés par les changements proposés. • Le collège croit que les adultes vivent des situations très diverses pouvant avoir des répercussions négatives sur leur apprentissage.	<i>Introduction, préambule et contexte</i> sont des mots souvent employés dans les politiques pour souligner les hypothèses qui ont mené à la formulation des textes et permettent de réfléchir à ces prémisses.	<i>Réflexivité</i> La réflexivité évoque l'importance de réfléchir aux hypothèses posées pour produire ce que nous considérons comme la connaissance.

Sans égard au contenu particulier des politiques évoquées dans la présente étude au moyen des exemples qui précèdent, il est à noter que la structure des textes reflète ce qu'est l'élaboration des politiques dans les collèges. Les textes attestent dans une certaine mesure la présence des rudiments du vocabulaire postmoderne, qui n'y figure toutefois pas de manière constante ou exhaustive. Ce manque de constance dans les structures (toutes n'utilisent pas la terminologie postmoderne) semble lié à une incompréhension des termes clés (ce qui s'appelle procédure opérationnelle dans un collège est un énoncé de politique ailleurs). Il manque du reste, à la présente analyse, un élément qui est peut-être tout aussi important que ce qui s'y trouve : aucun collège n'a de politique sur la formulation des énoncés de politiques précisant quelle identité organisationnelle (ou quelle théorie) motive les décisions stratégiques. Pourtant, il devrait y avoir une politique sur les documents de politiques, déterminant la relation entre

l'instrumentalité postmoderne (ou quelque équivalent), la structure organisationnelle et la séparation entre les politiques opérationnelles et les politiques qui forment l'ossature du caractère institutionnel. Cette lacune n'est pas surprenante du tout si l'on considère l'absence fondamentale de cohérence et de vision commune dans la sphère de l'administration des collèges.

L'urgence des tâches propres au collège est-elle la source de cette négligence à l'égard d'énoncés de politique globaux, clairement articulés et bien documentés sur le caractère institutionnel? Cette question n'a certes pas pour but de dénigrer les documents stratégiques qui existent. Il est toutefois clair qu'il n'y a pas de réalité unique (c'est-à-dire le document de politique postmoderne parfait) lorsqu'il s'agit des politiques des collèges. Chaque institution crée sa propre hyperréalité une fois son image bien posée au moyen d'énoncés de mission et de vision, voir par une loi. Étant donné le potentiel illimité d'interprétations multiples en l'absence d'une hyperréalité unique, il y a forcément un élément modérateur. Et c'est ici qu'émerge le jeu entre moderniste et postmoderniste. En l'absence d'énoncés généraux définissant l'hyperréalité de l'institution, il y a un élan naturel vers des procédures et des principes regorgeant de vérités objectives et utilisant le raisonnement déductif. Les collèges essaient ensuite d'élaborer des politiques fonctionnelles ouvrant sur de multiples vérités subjectives. Il en résulte une sorte de schizophrénie institutionnelle et un chaos administratif issus des incertitudes du pouvoir. La nécessaire fondation de l'instrumentalité postmoderne n'a pas eu lieu.

Pas question d'individus ni de contrepoids à la collectivité lorsqu'il s'agit de politiques. Les politiques doivent être élaborées par des comités et sanctionnées par des conseils. Elles doivent englober la vision de tous les membres « de la personne » qu'est le collège. Les individus donnent vie aux documents par procuration, les politiques étant, après tout, dérivées des énoncés de mission et de vision. Le jargon institutionnel place parfois sournoisement l'« individu » au cœur de réalités symboliques, où l'action n'est que supposée et non ouvertement articulée. De fait, dans des institutions sans instrumentalité postmoderne claires, il y a forcément des sous-groupes qui s'interposent et travaillent à l'encontre de l'identité institutionnelle. L'absence de véritable instrumentalité est exacerbée si ces sous-groupes produisent des documents de politiques autonomes qui ne sont pas parfaitement alignés sur l'hyperréalité institutionnelle dominante. Dans l'un ou l'autre cas, les politiques sont élaborées par consensus, approuvées par suffrage et appliquées aux étudiants, au personnel, à l'administration ou au conseil ou aux deux. Pourtant, on ne semble pas comprendre expressément que le pouvoir est accordé grâce à une volition individuelle alignée sur la mission et la vision de l'institution. Il n'y a pas de politique écrite sur le « pouvoir » permettant d'assurer une même compréhension ni même sa répartition égale dans ces institutions.

Parmi les documents de politiques se trouve pratiquement toujours un « énoncé de politique ». Malgré la variabilité du concept d'énoncé de politique (reflet, ici encore, d'hyperréalités diverses), les images évoquées par les politiques renforcent l'existence implicite d'un énoncé de politique sur les politiques (p. ex. : « La présente politique et les règlements qui en découlent fournissent une méthode [...] »). Les institutions sont devenues assez habiles à élaborer des énoncés de politiques qui laissent place aux textes autonomes au sens organisationnel. Pourtant, si le tout n'est pas ancré dans l'hyperréalité de l'institution, il y a un grand risque de dissension. Le vocabulaire des politiques en témoigne, qui montre que la politique s'applique à une division, à un campus, à un département, à l'administration ou au conseil. Peut-être faudrait-il une politique sur les qualités essentielles de l'instrumentalité postmoderne de chaque institution?

Définitions et glossaires figurent en bonne part dans le vocabulaire des documents de politiques. Néanmoins, le fait de proposer une terminologie censée fixer les significations est toujours assorti d'un risque de désaccord – ou de différence – avec les significations proposées. Il serait plus sage de reconnaître ouvertement la difficulté de définir et le bien-fondé temporel certain de toute compréhension partagée. Les décisions sont, au mieux, légitimées avec le temps, et non par le temps. Les multiples interprétations de ces significations posées appellent un mécanisme qui permettrait de dissiper la tension inévitablement suscitée. D'où le processus d'appel. Y a-t-il un meilleur moyen de tenir compte des tensions et de créer une façon de s'attaquer aux frontières dressées par les définitions elles-mêmes?

« [Traduction libre] L'orientation moderniste consiste à résoudre les problèmes. Par contre, la perspective postmoderne non seulement met en évidence les contradictions du discours, mais elle érige en vertu la préservation de cette tension essentielle. Peut-être parce que les perspectives opposées doivent être entretenues, même à l'encontre du modèle dominant. D'où il ressort que les institutions d'enseignement supérieur doivent pouvoir entretenir en permanence des conflits et des contradictions considérables et composer sans cesse avec elles. » (Bloland, 1995, p. 551)

Le mot « pouvoir » évoque des notions d'autorité, de relations à des fins déterminées, de statut élevé et de stratification de l'institution. Il semble pertinent, pour l'heure de se demander qui détient le pouvoir dans une organisation postmoderne? Chose certaine, la question dénote une orientation moderniste. Quel postmoderniste, en effet, donnerait à penser qu'il y a une relation directement proportionnelle entre le degré de postmodernisme d'une organisation et le degré de délégation du pouvoir? Le texte des documents de politiques suggère pourtant que les « conseils » sont considérés comme le cœur du pouvoir des collègues. Faut-il comprendre que les collègues ont une vision moderniste de la conceptualisation et de l'application du pouvoir? Dans certains cas, oui, peut-être. Dans d'autres, les « conseils » évoquent plutôt la reconnaissance de privilèges. L'affectation de ce privilège permet aux dirigeantes et dirigeants des institutions de saisir d'une question, ouvertement ou non, une autorité nommée ou un centre de pouvoir implicite. La nécessité de cet appel à une autorité supérieure est signe des multiples difficultés qu'il y a à affecter les responsabilités au sein des institutions postmodernes. Dans le contexte de l'instrumentalité postmoderne, il ne peut y avoir qu'une responsabilité à l'égard des tâches à accomplir et non cette responsabilité liée aux postes régulièrement assignée par l'intermédiaire des descriptions de travail des institutions modernes. C'est dans les institutions où se pratique la prise de décisions fondée sur l'expérience que se voit le mieux la responsabilité au sens postmoderne, soit celle qui est liée aux produits à livrer.

Les dirigeantes et dirigeants postmodernes des collèges doivent tenter de fonder leurs méthodes épistémologiques et administratives sur des termes théoriques accessibles. Accepter cette responsabilité, c'est encourager la réflexion et l'auto-évaluation critique nécessaires au succès de l'institution. Présumer que les autres ont offert leur interposition, voire qu'ils ont compris la fonction de l'instrumentalité dans une organisation postmoderne, ou qu'ils comprennent que les décisions sont enchâssées dans une fluidité contradictoire et non dans un moule bureaucratique, c'est courir au conflit. Il faut toujours faire contrepoids à l'hypothèse voulant que l'engagement et le discours soient plus importants que les règles de procédure avec le besoin moderniste de preuves de rationalisme scientifique et d'un mouvement ininterrompu vers la fermeture. Ainsi, débattre d'une question quand les autres ont manifestement déterminé la

clôture approximative du sujet nuit à la confiance. Il faut donc instiller l'idée que toute décision est temporaire. Avec pour résultat des demandes incessantes de reconsidération, des tentatives balbutiantes de renouvellement et de réexamen non autorisés et, en fin de compte, l'impossibilité de résoudre les problèmes.

Le leader postmoderne doit impérativement reconnaître qu'il existe des façons nombreuses et variées de définir l'identité organisationnelle d'un collège. L'administratrice ou l'administrateur postmoderne aura fort à faire pour éviter d'imprimer sa marque à cette identité, à ce qu'elle doit être et à ce qu'elle pourrait devenir. Il lui faut au contraire se concentrer sur la continuation d'une hyperréalité, dérivée de la vision et de la mission de l'institution, ne pouvant être détruite par une interprétation erronée du discours, ni amoindrie par des textes autonomes, ni dissipée par un mauvais usage du pouvoir. Pour les administrateurs et les dirigeants d'une institution postmoderne, rien n'est intrinsèquement stable, pas même l'hyperréalité institutionnelle. La difficulté consiste donc à entretenir la réflexivité, à défendre sans réserve l'idée que l'autonomie administrative est fondamentalement affaire d'imagination et à admettre que les privilèges sont les produits du respect gagné à prendre soin des relations positives et bénéfiques.

Notes

¹ Certains collèges publics sont des organisations gouvernementales sans lien de dépendance; d'autres sont des départements axiaux du gouvernement. Peu d'entre eux sont autonomes à l'égard des conseils nommés. Les collèges publics sont des organisations communautaires qui répondent aux possibilités d'emploi locales et globales.

² Parmi les parties concernées de cette industrie, on trouve des consultants, des éditeurs, des auteurs et des gourous de l'autonomie (Gephard, 1996, p. 5). En 1994, par exemple, la « [Traduction libre] Harvard Business School estimait que les dépenses des entreprises pour la formation du personnel [avaient augmenté] de 10 milliards à 45 milliards de dollars » en 10 ans (Fulmer et Vicere, 1995, p. 4).

³ « [Traduction libre] Le taylorisme [...] s'est réincarné dans la gestion de la qualité totale de Deming [...] et cette dernière a été vigoureusement mise en avant par des organisations comme l'Association of School Administrators [...] même après que l'entreprise l'a abandonnée comme une mode passée » (English, 1997, p. 14).

⁴ Voir Weinstein et Weinstein, 1998, p. 2.

⁵ Voir Hardy et Palmer, 1999, p. 383.

⁶ L'échec des systèmes hiérarchiques tient également à l'évolution du capitalisme et à la progression des pratiques de consommation des sociétés capitalistes : « [Traduction libre] la réification, la définition des personnes et des activités en fonction uniquement de leur valeur marchande sont devenues la règle » (Bloland, 1995, p. 525). « [Traduction libre] Le postmodernisme caractérise une société où la réification touche toute sphère, même la réification en soi » (Gephard, 1996, p. 3). À ce sujet, le théoricien considérable qu'est Fredric Jameson (1984) lie le postmodernisme à la « logique culturelle du capitalisme de ces dernières années ».

⁷ Voir Bloland, 1995, p. 523. En apparence, le postmodernisme semble être l'antithèse de la logique linéaire; il se détourne des grandes vues d'ensemble, valorise la « contre-inclination », se nourrit de la juxtaposition de visions concurrentes et valorise les tensions singulières issues de l'exploration de la division. Ainsi, le voyeurisme culturel est impossible dans la culture postmoderne, puisque l'engagement précipite l'existence. Être l'autre, c'est être postmoderne; être postmoderne, c'est être autre. Le postmodernisme n'est pas une théorie et n'est pas exprimé par une dialectique philosophique. C'est la dispersion de l'intellect et de la connaissance qui définissaient naguère l'autorité. Dans une culture d'altérité, il ne saurait y avoir d'autorité, puisque le postmodernisme suppose l'absence de conformité ou de vérité absolue. C'est en cela que se trouve pourtant la réduction du postmodernisme même à ses fondements, à sa propre vérité absolue. La théorie postmoderniste de la vérité relative est présentée comme une vérité absolue, un argument rhétorique de construction rationnelle et logique. Le postmodernisme n'est pas une période culturelle que nous pourrions traverser ou dépasser. C'est une volonté sans entrave de devenir, un processus imprévisible amorcé sans planification omnisciente. Le postmodernisme est polyphonique et dialogique; il sape toute autorité qui tenterait de le restreindre mais ne saurait exister sans l'autorité de la dissidence.

⁸ L'un des piliers du postmodernisme est le paradoxe inhérent à l'implication de la déconstruction. La déconstruction est un procédé par lequel l'autorité ou les schèmes de comportement traditionnels sont inversés ou imités, souvent par effet comique, de façon à révéler les déséquilibres du pouvoir ou les suppositions erronées d'autorité. La déconstruction entraîne inévitablement la victimisation ou permet la détermination du statut de victime. À l'évidence, l'idée d'un déséquilibre des pouvoirs procède de l'hypothèse voulant qu'une personne privée de ses droits est inférieure puisqu'elle est incapable d'exercer des pouvoirs définis. Ces pouvoirs reflètent normalement la maîtrise d'une personne sur d'autres ou la capacité de manipuler pour obtenir l'effet voulu. Par conséquent la déconstruction a souvent pour effet de mettre au jour les mécanismes grâce auxquels un groupe minoritaire a historiquement bénéficié du statut de victime des autres. Curieusement, en jouant ainsi de la neutralisation, la valorisation de l'ancien prédicat vainqueur/vaincu est annulée et les victimes sont libérées par la capacité de nommer les attributs de leur propre débilitation. L'objectif absolu mais non exprimé de la déconstruction consiste à légitimer ce qui était considéré comme mauvais. Sa faiblesse est de devoir propager les procédés négatifs et de conserver des vestiges de ce qui ne devrait pas être, de façon à montrer ce qui est mauvais. Le piège inhérent à la déconstruction, contrairement à l'invention, est l'incapacité d'échapper aux schèmes mêmes de comportement qu'elle entend éliminer. Ce piège stylisé est reproduit dans notre déconstruction ultérieure du projet qui a présidé au présent exposé.

⁹ Voir English, 1998, p. 427. On reconnaît de plus en plus que les théories d'apprentissage constructivistes (voir Sherman, 1995) et transactionnelles sont redevables au schisme entre les hypothèses modernistes des méthodes objectives et scientifiques et le relativisme naissant de la connaissance et de l'apprentissage postmodernes.

¹⁰ « Existentialisme » est un néologisme dérivé des écrits des philosophes allemands de l'*Existenz* Martin Heidegger et Karl Jaspers. Le terme a été créé vers la fin de la Deuxième Guerre mondiale par Gabriel Marcel pour catégoriser les philosophes Jean-Paul Sartre et Simone de Beauvoir. Selon David E. Cooper (1990), avant la conférence de Sartre intitulée *L'existentialisme est un humanisme* (1945), personne n'avait jamais tenté de définir ce que signifiait l'existentialisme (p. 1-2). Certains critiques prétendent que le poète-théoricien américain Charles Olson (1974) avait inventé et défini le terme *postmodern* au début des années 50. Dans un bref écrit sur l'autodéfinition intitulé *The Present Is Prologue* (v. 1950-1951) Olson (1974) aborde « [Traduction libre] le postmoderne, le post-humaniste, le post-historique, le présent direct, cette "chose merveilleuse" » (p. 40). Olson a-t-il été influencé par la phénoménologie ou la phénoménologie existentielle ou s'est-il, au contraire, contenté de les appliquer à ses théories? Les spécialistes ne s'entendent pas. Le rôle et la fonction de la phénoménologie existentielle dans l'évolution de la culture postmoderne ont été étudiés par Fredric Jameson (1984), Douglas Kellner (1989), Ihab Hassan (1987), Malcolm Bradbury (1983), Andreas Huyssen (1990) et William M. Johnson (1991).

¹¹ « Pour nous [existentialistes], l'homme se définit avant tout comme un être "en situation". Cela signifie qu'il forme un tout synthétique avec une situation biologique, économique, politique, culturelle, etc. On ne peut le distinguer d'elle car elle le forme et décide de ses possibilités, mais, inversement, c'est lui qui lui donne son sens en se choisissant dans et par elle. » (Sartre, *L'Être et le néant* 1943, traduit et cité dans Natanson, 1951, p. 57).

¹² À l'époque moderniste, l'intérêt personnel de la main-d'œuvre générale portait sur la production de revenus et non sur la compatibilité entre le travail et les valeurs ou le style de vie de la personne. À l'ère prémoderne, les droits acquis étaient déterminés par la féodalité tout comme l'obligation du serf était déterminée par la classe, et cette dernière déterminée par les paramètres des intérêts personnels : « [Traduction libre] le chef ou patriarche commandait l'obéissance par droit de succession ou rang social [...] La montée et la sécularisation de l'éthique protestante ont institutionnalisé la quête du profit [...] et donné lieu à une hiérarchie des pouvoirs fondée sur les règles [...] qui détaillaient avec rigueur le rang et le devoir et composée d'agents choisis librement selon des compétences techniques » (Gephart, 1996, p. 91).

¹³ Il y a disjonction ou rupture imaginaire entre l'appât du profit, du gain individuel ou celui de l'entreprise d'une part et les activités quotidiennes des individus ainsi que celles de l'organisation d'autre part. L'image projetée du travail et de la réalité du travail sont intégrées par l'hyperréalité créée autour de l'engagement envers l'idéalisme de la mission et de la vision. « [Traduction libre] L'hyperréalité est ce phénomène qui fait que l'artifice vaut mieux encore que la chose réelle. Exemples : le monde de fantaisie des parcs thématiques, [...] la réalité virtuelle (jeux de rôles MUD, MOO et GMUK, [...] les feuilletons, [...], les films, [...]) et les jeux à l'ordinateur » (Berthon et Katsikeas, 1998, p. 151). Aux dires de Berthon et Katsikeas, l'hypertoile est l'exemple ultime d'hyperréalité.

¹⁴ Schultz, par contre, considère que la volonté « intentionnelle » de l'entreprise supprime celle de ses éléments individuels. De même, Gephart voit dans les institutions postmodernes des manifestations raffinées d'élitisme et de manipulation. Ces vues s'opposent à notre présent argument. Certes, il y a des parallèles à l'usage de l'hyperréalité, si l'on accepte l'argument de Schultz (1996) que l'entreprise crée une réalité parallèle par la désindividualisation et la distanciation : « [Traduction libre] la distanciation est la stratégie des sociétés qui veulent créer et maintenir des constructions symboliques de la réalité. Ces dernières fondent à leur tour la réalité que les sociétés imposent à leurs membres » (p. 166). Nous arguons au contraire que la réalité n'est pas imposée aux membres de la société, mais projetée par les individus membres du groupe. Nous admettons du reste l'importance de la théorie de la réification dans l'interprétation de l'image par rapport à la réalité dans le contexte postmoderniste.

¹⁵ Voir Barthes, 1997; Bloland, 1995; Beck, 1993. Même les ténors les plus enthousiastes de la perspective mondiale décentralisée du processus décisionnel postmoderne, en vertu duquel nul groupe ni équipe n'est censé détenir le pouvoir, ignorent que le fait que *décider* équivaut à présupposer : 1) une structure hiérarchique avec autorité centrale, incarnée sous la forme d'une équipe et désincarnée en une personne unique; et 2) une transgression des volontés contraires :

« [Traduction libre] Décider implique généralement une structure de commande où le supérieur hiérarchique commande à des subordonnés d'exécuter certaines tâches de certaines façons, dans le respect, suppose-t-on, de certaines règles déterminées qui limitent leur sphère de pouvoir. Considérer les organisations comme des archipels de discours c'est refuser de voir la nécessité qu'elles ont continuellement de clore les discussions par des décisions : C'est ceci qu'il faut faire et non cela; vous allez faire ceci et non cela. » (Weinstein et Weinstein, 1998, p. 360)

Jeffrey Glanz (2000), par exemple, décrit la « supervision du nouveau millénaire » comme un style de « [Traduction libre] leadership de surveillance » (p. 11) qui valorise « la souplesse, la tolérance à l'ambiguïté, la collaboration et l'éthique » (p. 10). Glanz semble oublier les contradictions qu'il y a à lier ainsi supervision et leadership contemporain; il ne tient pas compte des déséquilibres de pouvoir inhérents à toute structure organisationnelle engagée dans un processus décisionnel : « [Traduction libre] Toute organisation sociale [...] prive les individus d'une part de leur pouvoir discrétionnaire en matière d'expression de soi et est donc oppressive dans une certaine mesure » (Weinstein et Weinstein, 1998, p. 360). Une organisation postmoderne ne peut que recouvrir l'essence négative de l'interaction sociale de la patine de la rigueur morale : « [...] Une bonne part de la littérature sur l'organisation postmoderne soutient que les structures organisationnelles et l'usage du pouvoir diffèrent du contexte de l'organisation postmoderne [...] Chacun cherche les profits mutuels plutôt que les gains personnels et chaque poste est lié à la mission » (Sackney, et coll., 1999, p. 46). Tentant de mettre au jour les déséquilibres de pouvoirs ritualisés, les postmodernistes essaient de faire valoir une tendance à l'abnégation et à occulter l'égoïsme essentiel de toutes les actions coopératives. Cette abnégation est possible du moment que l'on suppose que l'hyperréalité est, véritablement, la réalité, que l'image est plus réelle que l'objet réel ou l'expérience même. Nulle structure organisationnelle ne peut effacer pertes et renoncements puisque aucune expérience humaine ne peut exister sans l'une et l'autre.

¹⁶ La théorie de la négation de Jean-Paul Sartre, exprimée dans *L'imaginaire : Psychologie phénoménologique de l'imagination* (1948), argumente que le fait de « saisir » (prendre conscience) d'un objet comme d'une image, soit en sa présence, en son absence ou en son inexistence, consiste à saisir *rien*, c'est-à-dire à poser le principe du *non-être* (p. 263). La conscience humaine ne peut se réduire elle-même (puisque'elle est devenir) à être à la fois son propre sujet et son propre objet : le pour-soi est forcément hanté par un en-soi qui souhaite être, en termes beaucoup plus simples, un certain mode d'existence absolue [*en soi*] et, dans l'indistinction du fait d'être, tout comme nous existons, tout comme la conscience existe elle-même pour-soi (Sartre, 1967, p. 128 [dans la version anglaise, ceci n'étant pas la version française officielle]).

¹⁷ Pour Sartre (1973, p. 67 dans la version anglaise), « la négation est le principe inconditionné de toute imagination ». En effet, « ce qui fait l'objet d'une négation [*en-soi*] ne saurait être *réel* puisque ce serait alors affirmer ce que l'on nie, mais ce ne peut être non plus un rien total, puisque précisément on nie *quelque chose*. »

¹⁸ La « Terminologie postmoderne » est adaptée de Hardy et Palmer (1999).

¹⁹ Pour les besoins du présent exposé, Gerry Brown, président de l'ACCC, et Terry Anne Boyles, vice-présidente de l'ACCC, ont été interviewés le 16 mars 2001.

²⁰ Les auteurs de l'étude ont demandé des exemplaires des documents de politiques des collèges membres de l'ACCC en matière de perfectionnement, de discipline (étudiants), d'élaboration de programmes, de données électroniques et d'élaboration des politiques. Plusieurs documents se trouvaient sur le site web de différents collèges membres de l'ACCC. Les documents utilisés pour le présent exposé sont ceux de l'ACCC et des collèges énumérés ci-dessous :

Bow Valley College
Cambrian College of Applied Arts and Technology
Camosun College
Cégep Vanier
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick
College of the North Atlantic
Cumberland Regional College
Douglas College
Durham College
George Brown College
Grant Macewan Community College
Holland College
Keyano College
Nova Scotia Community College
Red River Community College
University College of the Fraser Valley
Vancouver Community College
Yukon College

Bibliographie

- BARTHES, R. (1977). « The death of the author », dans *Image / music / text* (Stephen Heath, éd. et trad.), New York, Hill et Wang, p. 142-148. (Original français paru sous le titre *La mort de l'auteur*.)
- BECK, C. (1993). « Postmodernism, pedagogy, and philosophy of education », dans *Philosophy of Education*, 1 - 13.
- BERTHON, P., et KATSIKEAS, C. (1998). « Essai: weaving postmodernism », dans *Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 8, n° 2, p.149-155.
- BLOLAND, H. G. (1995). « Postmodernism and higher education », dans *Journal of Higher Education*, 66 (5), 521-559.
- BRADBURY, M. (1983). « Modernisms/postmodernisms », dans *Innovation/Renovation: New Perspectives on the Humanities* (Ihab Hassan et Sally Hassan, éd.), Wisconsin, University of Wisconsin, p. 311-327.
- CHEETHAM, G., et CHIVERS, G. (1998). « The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches », dans *Journal of European Industrial Training*, vol. 22, n° 7, p. 267-276.
- COOPER, D. E. (1990). *Existentialism: a reconstruction*, Cambridge, Basil Blackwell.
- ENGLISH, F. W. (1998). « The postmodern turn in educational administration: apostrophic or catastrophic development? », dans *Journal of School Leadership*, vol. 8, p. 426-447.
- . (1997). « The cupboard is bare: the postmodern critique of educational administration », dans *Journal of School Leadership*, vol. 7, p. 4-26.
- FULMER, R. M., et VICERE, A. A. (1995). « The changing nature of executive education and leadership development », dans *American Journal of Management Development*, vol. 1, n° 2, p. 4-10.
- GEPHART, R. P. (1996). « Postmodernism and the future history of management », dans *Journal of Management History*, vol. 2, n° 3, p. 90-96.
- GLANZ, J. (2000). « Supervision for the millennium: a retrospective and prospective », dans *Focus on Education*, 1-15.
- GROSSMANN, R. (1984). *Phenomenology and existentialism: an introduction*, London, Routledge et Kegan Paul.
- HARDY, C. et PALMER, Ian. (1999). « Pedagogical practice and postmodernist ideas », dans *Journal of Management Education*, vol. 23, n° 4, p. 377-395.

HASSAN, I. (1987). *The postmodern turn: essays in postmodern theory and culture*, Ohio, Ohio State University Press, 1987.

HUYSEN, A. (1990). « Mapping the postmodern », dans *Culture and Society: Contemporary Debates*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 355-375.

JAMESON, F. (1984). « Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism », dans *New Left Review*, 146, p. 53-92.

JOHNSTON, W. J. (1991). *Celebrations: the cult of anniversaries in Europe and the United States today*, New Brunswick, NJ, Transaction.

KELLNER, D. (1989). « Introduction: Jameson, Marxism, and postmodernism », dans *Postmodernism/Jameson/critique* (Post Modern Positions, 4), Douglas Kellner (éd.), Washington, Mouton de Gruyter.

KRIEGER, R., et BRANDT, D. (1996). *Sacred cows make the best burgers: paradigm-busting strategies for developing change-ready people and organizations*, New York, Time Warner, 1996.

MAXCY, S. J. « Leadership, Ethics, and Good Schools », dans *Journal of Philosophy and History of Education*, vol. 49, 7 février 2001, p. 1-11 (<http://members.aol.com/jophe99/maxcy.htm>).

MAXWELL, J. C. [1998]. *The Winning Attitude. Developing the Leaders Around You. Becoming a Person of Influence*, Nashville, Nelson.

NATANSON, M. (1951). *A critique of Jean-Paul Sartre's ontology*, University of Nebraska Studies, New Ser., n° 6, Nebraska University at Lincoln.

OLSON, C. (1974). « The Present is Prologue », dans *Additional Prose: A Bibliography on America, Proprioception, and Other Notes and Essays*, The Writing Series: Writing 31 (George Butterick, éd.), Bolinas, Four Seasons Foundation, p. 39-40.

SACKNEY, L., WALKER, K. et MITCHELL, C. (1999). « Postmodern conceptions of power for educational leadership », dans *Journal of Educational Administration and Foundations*, vol. 14, n° 1, p. 33-57.

SARTRE, J.P. (1973). « Consciousness and Imagination », dans *European Literary Theory and Practice: From Existential Phenomenology to Structuralism* (Vernon V. Gras, éd.), New York, Delta, p. 61-68. (Original français publié en 1948.)

---. (1967). « Consciousness of self and knowledge of self », dans *Readings in Existential Phenomenology*, New Jersey, Prentice-Hall, p. 113-142. (Original français publié en 1948, sous le titre *Conscience de soi et connaissance de soi*).

---. (1970). *Existentialism and humanism* (traduit du français par Philip Mairet), London, Methuen. (Original français publié en 1946, à Paris, aux Éditions Nagel, sous le titre *L'Existentialisme est un humanisme*.)

---. (1962). *Imagination: a psychological critique* (traduit du français par Forrest Williams), Ann Arbor, University of Michigan Press, 1962. (Original français paru en 1936 sous le titre *L'imagination*.)

---. (1948). *The psychology of the imagination*, New York, Philosophical Library. (Original français paru en 1940 sous le titre *L'imaginaire: Psychologie phénoménologique de l'imagination*.)

SCHULTZ, P. D. (1996). « The morally accountable corporation: a postmodern approach to organizational responsibility », dans *Journal of Business Communication*, vol. 33, n° 2, p. 165-183.

SHERMAN, L. W. (1995). « A postmodern, constructivist pedagogy for teaching educational psychology, assisted by computer mediated communications ». Étude présentée à la CSCL95' Conference, tenue du 17 au 20 octobre 1995, à Bloomington, Indiana (shermalw@MUOHIO.edu).

VICERE, A. A. (1995). « The cycles of global leadership », dans *American Journal of Management Development*, vol. I, n° 3, p. 11-17.

WEINSTEIN, D., et WEINSTEIN, M.A. (1998). « Is postmodern organization theory skeptical? », dans *Journal of Management History*, vol. 4, n° 4, p. 350-362.