

# **Diriger avec philosophie dans l'Éducation nationale : ce que la philosophie et nos entretiens nous disent de la philosophie et du management**

**Christine Vallin**, Inspectrice de l'Éducation nationale

La philosophie imprègne aujourd'hui de nombreux domaines, y compris le management. Il est instructif de pointer les repères philosophiques mobilisés par une inspectrice pour éclairer sa fonction de direction, dans les domaines de sa fonction, de l'éthique, de la pensée, de la communication, même s'ils ne suffisent pas à eux seuls à circonscrire l'acte de "diriger dans l'Éducation nationale".

(Extraits de la 4e partie d'un mémoire de master RHIE (Lille 3 - 2017-2018). Nous avons simplifié les notes pour alléger le document).

## **I) Fonction, mission et rôle**

Une conception dans l'administration distingue mission (pourquoi faire ?), fonction (quoi faire, soit l'ensemble de ses activités ?) et rôle (comment faire ?) pour tout poste de travail, y compris celui de cadre ou personne en situation de diriger d'autres personnes. Comment la philosophie guide-t-elle dans la manière d'habiter cette place depuis laquelle on se retrouve à diriger d'autres hommes, autrement dit en position de "grand", si l'on reprend le terme de Pascal ?

## **A) Penser, habiter sa condition**

Penser et habiter sa condition professionnelle de diriger d'autres personnes demande pour Pascal<sup>1</sup> de bien connaître cette condition, qu'il décrit par une image : un homme se retrouve jeté sur une île par une tempête. Les habitants de cette île y étaient à la recherche de leur roi qui s'était perdu. Une ressemblance physique entre ce naufragé et le roi leur fait prendre l'un pour l'autre. Le naufragé se laisse "traiter de roi". Et Pascal de distinguer condition naturelle et place attribuée, dont l'homme doit demeurer conscient : il sait qu'il n'est pas ce roi que le peuple cherchait, mais il accepte d'agir en roi. "Ainsi il avait une double pensée : l'une par laquelle il agissait en roi, l'autre par laquelle il reconnaissait son état véritable, et que ce n'était que le hasard qui l'avait mis en place où il était." "Double pensée" écrit Pascal, avec la réflexion qui maintient en capacité de distinguer état véritable et rôle aux yeux des autres, qui donnent bien à ce roi sa légitimité de roi : "C'était par la première [pensée] qu'il traitait avec le peuple, et par la dernière qu'il traitait avec soi-même."

Nous voyons apparaître ici la place de la pensée en soi et sur soi nécessaire selon Pascal pour habiter un rôle d'autorité avec suffisamment de distance, tout en agissant conformément à ce qu'en attendent ceux qui sont dirigés.

## B) Hiérarchie, autorité, pouvoir et domination

Pascal, en montrant que le roi, même faux, est suivi par le peuple, nous rappelle la distinction entre deux formes d'autorité, l' *autorictas* et la *potestas*, comme le fait Michel Develay citant Eirick Prairat : *potestas* correspondant à un pouvoir légal, reconnu et accordé par des instances supérieures, le "pouvoir de prendre des décisions, de commander, d'exiger l'obéissance dans un domaine donné" ; l' **auctoritas** émanant de la personne, traduisant "l'influence, l'ascendant, le crédit" et produisant les effets de la force tout en étant le contraire même de la force." Il semble y avoir chez le roi de l'île coexistence des deux formes, **potestas** en ce que le peuple reconnaît le pouvoir institué du roi, **auctoritas** en ce que le roi investit sa fonction avec un ascendant sur le peuple. Ce qui validerait la possibilité de pouvoir diriger entre *potestas* ( **avoir l'autorité**) et *autorictas* ( **faire autorité**), dans un système hiérarchisé.

En nous appuyant sur les travaux de Sylvain Starck<sup>2</sup> et Dominique Sénore, on constate bien que l'organisation de l'éducation nationale, ici dans le premier degré, est décrite, vécue (à la manière du peuple de l'île) comme verticale, comme hiérarchiquement rigide : elle serait basée sur le devoir de loyauté et d'obéissance des cadres vis-à-vis de leurs supérieurs, et encore marquée par la crainte de la part des enseignants à l'égard des IEN (Starck, 2009). On y trouve des conceptions d'incarnation de l'autorité évoluant au travers d'archétypes, de celui de l'IEN-baron, "seigneur en son château", à celui du "héros solitaire et modeste", selon Sylvain Starck (2009). Cette organisation de l'autorité dans un système hiérarchisé apparaît là encore directement reliée au principe de domination présenté par Weber, principe commenté par Guinchard (2006). Weber considère en effet que la domination est admise par les sujets devant trois formes de légitimité, dans une typologie devenue classique en sociologie politique, avec la domination légale, la domination traditionnelle et la domination charismatique. Nous avons précédemment parlé du caractère rationnel de la première, reposant sur la croyance en la légalité des règlements ; existerait aussi la légitimité revêtant un caractère traditionnel, qui repose sur la "croyance quotidienne en la sainteté des traditions [...] et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens". La troisième forme de légitimité de la soumission s'érige devant une autorité au caractère charismatique reposant "sur la valeur exemplaire d'une personne, ou émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci" (Weber, in Guinchard 2006)

L'autorité s'implante donc dans un système hiérarchisé et s'incarne dans des conceptions archétypales diverses. C'est sur ce terreau que naissent des formes de pouvoir, pouvoir qui sera conféré à qui détient une forme d'autorité, et des formes de domination devant ce qui, ou devant qui détient cette autorité.

## C) Des alternatives à l'autorité soumission

Avant de regarder du côté de la philosophie, il est intéressant d'observer quel rapport à l'autorité et aux manières de l'incarner entretiennent les personnes rencontrées. C'est un regard critique qui habite Clément : "J'ai une vision assez critique de l'autorité de par ma formation. Ça m'a influencé

dans le sens où je me surveille par rapport à ça. Je réfléchis à comment on peut diriger, ou avoir une influence sur ce qui se fait dans un lieu, sans forcément avoir une culture de l'autorité verticale." Mylène, exprime, elle aussi, une grande défiance : "L'autorité qui ne me paraît pas légitime me révolte. C'est un peu paradoxal d'être pour moi dans une situation de pouvoir parce que j'ai toujours été très très rebelle." Et Pierre est très affirmatif : "Je suis venu au métier d'encadrement avec une aversion à peu près totale pour la relation hiérarchique. Je n'éprouve aucun plaisir à l'exercice du pouvoir, comme on peut le dire dans le périmètre modeste, qui peut être le mien. Mais disons que voilà, je n'ai aucun plaisir à l'exercice de la relation hiérarchique, mais alors vraiment aucun. Je pense que c'est même dans le métier de cadre la chose qui me déplaît le plus. Ça c'est en creux. En plein, alors là on peut faire du Hannah Arendt, le fin du fin, c'est de manifester au sens plein du terme l'autorité, c'est-à-dire faire autorité. Et ce qui permet en partie d'obtenir l'obéissance sans contrainte, [...] c'est l'argumentation." Pierre n'apprécie ni ne cherche à garder le pouvoir, ce que confirme Marie : "Il n'est pas dans l'hubris, il sait passer la main. Il n'est pas attiré par les signes de pouvoir, il n'attend pas d'être flatté, il a une grande simplicité."

Pour prolonger ces témoignages, la philosophie nous apporte des alternatives à la corrélation entre le triptyque hiérarchisation-pouvoir-autorité avec la domination. Si Foucault a lui aussi relié pouvoir et domination, et domination à violence, Paul Ricoeur invite à les disjoindre. Il s'appuie en cela sur Hannah Arendt "lorsqu'elle fait naître le pouvoir du vivre-ensemble". Ricoeur précise que la "grande fragilité" de ce vivre-ensemble fait que ce dernier "se laisse structurer par une relation de domination qui le recouvre, le masque et au besoin le pervertit<sup>3</sup>." Il engage, pour retrouver les racines réelles du "vouloir vivre-ensemble" (Arendt), à poser d'une autre manière le problème de l'autorité. "Ce n'est pas la domination qui fonde le pouvoir mais l'inverse. Il s'agit de retrouver la couche enfouie, en quelque sorte oubliée, du pouvoir, qu'on ne rattrape que par le biais d'une "mythification" d'événements fondateurs qui dès lors font autorité." Le vivre-ensemble ne serait alors que symbolisé, puisqu'il ne peut être "l'objet d'une connaissance immédiate" (Ricoeur, 2017). Il précise que ce sont les médiations du langage qui recueillent les "événements fondateurs qui font autorité dans une communauté donnée". Pour Paul Ricoeur, l'autorité trouve sa raison d'être dans "un encadrement de la communauté par des structures qui ont un projet de durée". C'est ce qui pour lui permet de "tenir-ensemble" au-delà de l'instantané, et lorsque rien ne tient plus : "c'est ça l'autorité finalement : ce qui, venant du passé, a projet de durée".

Nous voyons donc apparaître des formes d'autorité déliées de la soumission. A celle d'Hannah Arendt reliée au "vouloir vivre-ensemble", celle de Ricoeur "venant du passé, avec le projet de durée", on peut ajouter celle de Martin Legros, lorsqu'il écrit que "L'autorité est ce qui augmente un pouvoir en le reliant à une source plus haute". Reste à trouver dans ce cas quelle est la source plus haute, dans un système hiérarchisé. Dans Qu'est-ce que l'autorité (1958), Hannah Arendt écrit "Là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. Là où on recourt à des arguments, l'autorité a échoué." La source plus haute ne serait donc ni dans la force, ni dans les arguments pour convaincre. On peut se dire également, à la suite de René Girard, qu'elle n'est pas dans la vision étymologique de hiérarchie qui vient du grec **hieros**, sacré et de **arkhê**, pouvoir, commandement. Le sacré porterait en

effet en lui les racines de la violence, avec le sacrifice du bouc-émissaire qui fera passer l'idole tantôt du côté de l'origine du mal, tantôt du côté du grand bien : "Les hommes transfèrent sur le bouc émissaire la responsabilité entière du mal ; après son sacrifice ils transfèrent sur lui la responsabilité du bien<sup>4</sup>." Sortir du sacré pour sortir d'un cercle autorité-violence inciterait une personne en position hiérarchique à reconnaître et tuer l'idole en soi lorsqu'elle émerge, sous la forme de la tentation d'être aimée, admirée, ou crainte. Cela lui demande aussi de cultiver le retrait et de prendre une place de média, de passeur dans l'institution, de devenir celui à travers qui les choses arrivent et non pas par qui les choses arrivent. Pour un subordonné, cela revient à tuer le désir d'idole en l'autre, dont on a vu qu'elle pouvait jouer le rôle utile d'exutoire pour une violence canalisée. Cela demande sans doute également de ne pas confondre l'instance qui incarne l'autorité avec un objet d'amour, de haine ou de peur, conduit à l'obéissance, voire au désir d'être dominé, autrement dit à "la servitude volontaire devant le tyran" (La Boétie), expérience inscrite dans la condition humaine, notre condition d'enfant naissant dans la dépendance de nos parents. Émerge une nouvelle forme de relation où chacun deviendrait un **sujet**, adulte, demandant donc une émancipation, fort du principe énoncé par La Boétie : "Il ne faut pas faire doute que nous ne soyons naturellement libres".

Nous avons donc vu apparaître des formes d'autorité déliées de la soumission, celles d'Hannah Arendt reliée au "vouloir vivre-ensemble" ou hors de portée de toute force, celle de Ricoeur "venant du passé, avec le projet de durée", celle de Martin Legros, "reliant à une source plus haute", ou celle demandant de renoncer au sacré (Girard) et d'aller vers une émancipation individuelle (La Boétie). Liées à elles, des formes assez nouvelles de management, le "servant management", le "management libéré", le "management par consentement". On pourrait faire appel aussi, dans les témoignages, à des postures que l'on pourrait qualifier d'égalitaristes, qui consistent à adopter soi-même une attitude sans même demander quoi que ce soit à l'autre, mais qui pourrait se retrouver en symétrie. Ainsi, Claudine et ses exempla antiques : "Chez les latins il y a les exempla, tu sais, pour être un peu digne de ce que j'attends et de ce que je demande, même de façon implicite, aux gens avec lesquelles je travaille.", ou chez Pierre et la courtoisie, vue par Nadine : "Je pense que quand vous êtes courtois, on vous renvoie de la courtoisie de manière générale."

Une interrogation s'impose à nous devant la transformation des formes d'autorité : que devient celui qui perd en autorité-soumission ? Que devient le système wébérien qu'il faisait tenir ? Nous avons vu que le développement de l'autonomie individuelle confère au collectif la capacité d'entrer dans de nouvelles formes de travail, en collaboration. Ce que celui qui dirige y perd sans doute en autorité pure, il le gagnerait en "créativité", pour reprendre un terme de Cynthia Fleury. Et ce qu'il perd individuellement en pouvoir, le collectif y gagnerait en joie et en désir (François-Régis Puyou). Si l'on avance avec François-Régis Puyou que "le désir d'éprouver la joie de l'entraide et de faire l'expérience immédiate d'une praxis partagée est le moteur de toute collaboration.", on sort d'une vision doloriste du travail pour entrer du côté lumineux de la joie et du désir, avec les notions de "joie de l'entraide" et de "désir de rencontre et de partage" qui nous placent du côté de Spinoza et du conatus, ou "puissance d'exister". Claudine est de ce côté-là, rappelant une origine du mot autorité et ce qui en découle : "L'auctoritas latine, c'est celle qui permet de jouer le rôle du garde-fou, de pare-feu, de

protection, qui fait que les gens avec qui tu travailles peuvent avoir confiance." Autorité qui protège, autorité qui libère et rend créatif et audacieux : "Pour que je reconnaisse l'autorité, je crois que la personne qui l'incarne doit porter et apporter une dose de confiance, d'exemplarité, de sécurité. Si moi je me mets à la place de l'autorité je dois pouvoir permettre ça, d'oser pleinement, d'être dans l'audace du "je", d'être dans une forme de liberté qui n'est pas licence, et dans l'expression de soi. L'autorité permet la liberté, et ça c'est la condition d'une créativité en feux d'artifices. Il faut vraiment l'un et l'autre. Quand je suis dans un rôle de subordonnée, j'attends ce que je donne, moi, quand je suis dans le rôle de l'autorité. En cohérence."

## II) L'éthique

Faut-il distinguer entre morale et éthique ? Ni l'étymologie ni l'histoire de l'emploi des mots ne l'imposent : l'un vient du grec, l'autre du latin, et les deux renvoient à l'idée de mœurs (ethos, mores). Mais les auteurs sont nombreux à distinguer l'un de l'autre. Ricoeur (Lectures, 1990) discerne "une nuance, selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire. C'est par convention que je réserverai le terme d'"éthique" pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de "morale" pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte." Il précise que cette différence s'appuie sur la distinction entre "l'héritage aristotélien, où l'éthique est caractérisée par sa perspective téléologique (de telos, signifiant "fin") ; et un héritage kantien, où la morale est définie par le caractère d'obligation de la norme, donc par un point de vue déontologique (déontologique signifiant précisément "devoir")<sup>5</sup>".

### A) Droit, éthique ou déontologie ?

Guy Durand, théologien et juriste, rapproche et différencie ainsi droit, éthique et déontologie : "L'expression fréquente "code de déontologie" désigne un ensemble de règles que se donne une corporation ou une entreprise pour régir les rapports de ses membres avec les autres et promouvoir sa propre image à l'extérieur." Il précise que, tout en comportant une part d'éthique, le mot déontologie s'éloigne de l'éthique, qui serait une exigence éthique personnelle, en ce qu'il fait référence "à des valeurs et des règles, plus ou moins restreintes, faisant largement consensus parmi les membres et approuvées par l'autorité professionnelle. Il se rapproche du droit." Et Guy Durand poursuit en dégageant trois fonctions complémentaires de l'éthique : la réflexion sur les finalités de l'agir, la nature des repères d'action, la légitimité des moyens ; l'organisation du contenu normatif : principes, règles, valeurs ; la délibération, la décision et l'action dans les situations concrètes de la vie. Et de préciser : "Théoriquement, la priorité devrait appartenir à la première fonction : le questionnement. Peut-être existe-t-il cependant une tendance naturelle à donner préséance à la deuxième : aux règles reçues ou instituées. L'idéal est qu'un équilibre existe entre les trois. Et que le sujet mette le plus de cohérence possible entre ses finalités, son système de valeurs et son action."

Il devient évident que le juridique seul ne suffit pas à se repérer, voire pourrait être dangereux s'il s'agissait de strictement l'appliquer. C'est ce qu'avance d'ailleurs Mylène, lorsqu'elle met en garde

contre le simplisme ou le mécanisme : "Il faut avoir un rapport créatif au droit et pas persécuteur." On lit aussi à travers les propos de Guy Durand que l'éthique seule ne permettrait pas de définir des règles suffisamment partagées. Restait la déontologie, parfois étiquetée "code moral un peu figé, un peu désuet, qui fait courir tous les risques de la bien-pensance qui ne pense pas".

Une conférence de Jean-Louis Nadal, "Faut-il un pouvoir déontologique ?" (Novembre 2016), apporte des nuances qui manquent dans cette triple distinction. Jean-Louis Nadal, président de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, s'est exprimé devant des étudiants de Sciences-Po.

## B) De l'éthique d'un (petit) pouvoir

Le pouvoir est accordé par l'autorité en lien à la fonction. Pour Jean-Louis Nadal, un petit pouvoir est déjà un pouvoir, qui mérite de ne pas être considéré avec légèreté. : "L'exercice du pouvoir demande une éthique personnelle et une déontologie professionnelle absolue. C'est parce que l'on s'astreint à respecter la loi, au-delà même de ce qu'elle exige, que l'on peut demander aux autres le même respect."

Mais où se situerait, dans l'éthique, ou dans la déontologie, la dimension collective du travail ? Tout d'abord sur un plan hiérarchisé avec la "faculté de réciprocité" promue chez Paul Ricoeur, "visant par la sollicitude mutuelle à minorer le caractère asymétrique des relations de pouvoir dans l'organisation. Il s'agit de reconnaître l'autre dans sa différence, irréductible à mes propres choix idéologiques et comportementaux<sup>6</sup>." Sylvain Starck confirme la possibilité d'une relation hiérarchique qui éroderait son asymétrie, dans un des régimes d'inspection qu'il a repérés : "D'après notre enquête, IEN et professeurs des écoles occupent quatre couples de positions distinctes, juge-"baron" vs accusé, thérapeute vs patient, manager vs négociateur, deux alter ego, qui pointent autant de manières de s'engager dans l'évaluation et d'en orienter les effets formatifs. Les formes d'inspection varient discrètement d'une plus grande distance statutaire à une proximité des acteurs de plus en plus prononcée." et plus loin "Julien (IEN) évoque alors des positions statutaires qui s'amenuisent : "Et aussi des échanges qui sont très riches, j'ai pu discuter d'égal à égal avec quelqu'un qui cherche, qui réfléchit, [...] ce n'est pas un expert en pédagogie, c'est un chercheur." Durand et Calori (2006), cités par Deslandes, d'y voir "la capacité des wise powerful agents, à savoir gérer les changements organisationnels, à favoriser le développement moral de leurs équipes, à encourager la construction d'une identité organisationnelle." (2013) On peut donc émettre l'hypothèse que par la "faculté de réciprocité", telle je me comporterai avec les autres, et notamment par la "sollicitude mutuelle" avec les personnels dont je suis la supérieure hiérarchique dans l'organigramme (et seulement là), tels les autres se comporteront avec moi et avec d'autres personnes, notamment avec les élèves. A la lumière nouvelle d'une relation professionnelle "visant par la sollicitude mutuelle à minorer le caractère asymétrique des relations de pouvoir dans l'organisation", il semble que l'on soutient l'attitude découverte chez Claudine et ses exempla et chez Pierre et la courtoisie. Ces attitudes amènent sans doute à "minorer le caractère asymétrique des relations de pouvoir dans l'organisation" soit en adoptant soi-même une attitude exemplaire soit en cultivant la courtoisie, qui rappelle le concept de sollicitude. Et le travail collectif ferait que personne

ne serait éthiquement seul avec lui-même : il serait a minima relié aux autres par ce pacte tacite de "sollicitude mutuelle". On peut émettre cette nouvelle hypothèse en s'appuyant à nouveau sur Ricoeur qui place la consultation, le débat, au centre d'un projet éthique pour les institutions, avec "le souhait de vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes." Ricoeur précise que "l'institution n'est plus représentée par le droit, mais par ce que nous pouvons appeler, au sens le plus large du mot, le "politique", c'est-à-dire l'exercice de la décision et de la force au niveau de la communauté."

### C) La science des devoirs

Voilà qui nous ramène à la déontologie, que l'on sent clairement cette fois liée et au droit et à l'éthique, à Paul Ricoeur et à Jean-Louis Nadal pour qui "La déontologie, c'est la science des devoirs, et notamment des devoirs professionnels. Elle se trouve au carrefour de la norme et de la pratique. Elle s'incarne donc dans des règles, mais aussi, comme l'écrit Paul Ricoeur, dans des sagesse pratiques, c'est à dire dans des comportements qui visent au bien commun, même quand aucune règle, aucune loi ne l'impose." Une loi intérieure au-delà des lois : voilà la barre placée encore bien haut, comme souvent lorsque l'on prend Paul Ricoeur pour référence. La déontologie serait donc une forme de discipline et de pouvoir sur soi-même. Mais cela ne serait pas suffisant, puisque Jean-Louis Nadal poursuit : "Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la bonne disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir." : Montesquieu avance que tout homme qui a du pouvoir est tenté d'en abuser. Il va jusqu'à ce qu'il trouve des limites. Et ces limites doivent être l'oeuvre des institutions, car il faut se défier des hommes, de tous les hommes, et même des plus éminents."

Voici revenir le pouvoir, le risque d'outrepasser ce qu'il permet, la nécessité de le réguler. Et revient avec lui la nécessité de rechercher individuellement et collectivement le juste, entre le légal du droit, le devoir de la déontologie et le bon de l'éthique.

### D) Le bon de l'éthique

Cynthia Fleury définit ainsi l'éthique lors de la conférence USI (Unexpected sources of inspiration) en juin 2017<sup>77</sup> : "D'abord, l'éthique renvoie à une manière d'être, à l'éthos. C'est une façon d'articuler le plus justement possible et je crois, le plus créativement possible, les pratiques et les principes. Cette cohérence vient protéger notre sujet.", rappelle la philosophe. Citant Sénèque, elle poursuit en signalant que l'éthique est une question d'implication et ne doit jamais, comme l'amitié, rester "impratiquée". Et d'ajouter : "on peut la mettre en oeuvre par les actes tout simplement, et c'est justement cela qui fait de l'éthique un langage universel, une valeur écosystémique permettant de tisser un lien entre différentes sphères disciplinaires, de se comprendre les uns et les autres". Cela renvoie, poursuit-elle, à Aristote, pour qui l'éthique était une sagesse pratique. "Ce n'est certainement pas une vertu tiède. C'est une humilité devant l'acte, une intelligence en contexte."

On trouve cette idée d'humilité devant l'acte en écoutant Pierre parlant d'habiter sa fonction avec une distance salvatrice : "Avec une forme de scepticisme bien pensé, au sens philosophique du terme pour le coup, ça peut conduire à aller mettre l'option sur laquelle, même si cette orientation est très

contraire à mes opinions ou à mes convictions propres, il n'est peut-être pas impossible qu'elle soit meilleure. S'agissant de la zone grise qui fait l'interface entre la personnalité intime et la personnalité professionnelle, un brin de scepticisme, ça conduit aussi à éviter les indignations drapées de la vertu consistant à dire "c'est impossible ce qu'on me demande, c'est inadmissible, c'est intolérable !", parfois ça invite à une position un peu plus modeste."

Humilité devant l'acte, langage universel, sagesse pratique. S'il est question de "cohérence" dans cette définition de Cynthia Fleury, voilà qui nous ramène pourtant à Giauque (2002), parlant au détour du 20<sup>e</sup> siècle d'une critique de la gestion qui avait vu le jour, s'apparentant à : "une quête de sagesse pratique prenant son inspiration dans les divers courants d'une certaine philosophie humaniste et existentialiste tout en s'alimentant à même l'univers des théories de l'éthique". Cette quête aurait pour lui déboucher "sur des évidences vertueuses ancrées dans le sens commun." Voilà qui demanderait alors que l'on se penche sur ce qui nous assurerait d'être dans une éthique décrite par Fleury et sur les risques conduisant de ce projet à des "évidences vertueuses ancrées dans le sens commun" pour tenter de s'en départir. Cela paraît en effet d'importance, puisque nous avons vu que les questions et problèmes liés à l'éthique sont très présents dans le quotidien d'un cadre de l'éducation nationale.

## E) Des repères de l'éthique

Avec sa définition, Cynthia Fleury rejoint Wittgenstein, rapporté par Deslandes (2013). Deslandes rappelle en effet que si l'on suit Wittgenstein dans les *Investigations philosophiques*, les dilemmes éthiques naissent moins "d'un manque de systèmes éthiques que d'un trop-plein de doctrines figées qui entrent en collision au moment de faire un choix". Il s'agit bien plutôt de voir l'éthique dans les organisations "comme un débat continu et inachevé entre des positions morales contradictoires, lesquelles, mises en contexte, n'offrent jamais aucune certitude." "Débat continu et inachevé" ; "en contexte" : voici donc deux premiers éléments qui permettraient de distinguer ce qui relève de l'éthique de ce qui relève d'autre chose.

Tout d'abord, l'éthique n'arrêterait pas l'incertitude mais la mettrait en mouvement par "le débat". C'est aussi ce qu'avancent Monteil et James, Monteil lorsqu'il écrit que l'éthique managériale n'est pas "une activité à horaires fixes" et James, lorsqu'il affirme que "la science éthique est semblable à la science physique et, loin de pouvoir être déduite tout entière de principes abstraits, elle doit simplement attendre le moment voulu et se trouver prête à réviser ses conclusions de jour en jour." Notons que James place l'éthique au rang d'une science, non pas finie et tendue vers une vérité accessible, mais inscrite dans un principe de "falsifiabilité" qu'a introduit Popper en 1919. Popper arrive alors à la conclusion que "l'attitude scientifique était l'attitude critique. Elle ne recherchait pas des vérifications, mais des expériences cruciales. Ces expériences pouvaient bien réfuter la théorie soumise à l'examen ; mais jamais elles ne pourraient l'établir." Incertitude encore, et surtout, chez Wittgenstein. Lorsque, dans les dernières propositions du *Tractatus logico-philosophicus* Wittgenstein écrit "6.522 Il y a assurément de l'indicible. Il se montre, c'est le mystique.", François de Montigny avance que Wittgenstein parle bien là de l'éthique. Mais pour lui, lorsque l'auteur dit que le

philosophe ne doit pas se prononcer en éthique, "il nous dit bien sûr qu'il ne peut le faire **en tant que philosophe**, c'est-à-dire qu'il ne peut prétendre avoir atteint de vérité. Jamais la proposition "ceci est la bonne vie" ne pourrait être avérée." Là encore, pas de fin à ce mouvement en éthique, vers l'éthique, puisqu'il n'y aurait pas de vérité à atteindre qui clorait la question : rien n'arrêterait cette recherche. Deslandes (2013) rappelle même que l'éthique selon Wittgenstein consiste à "donner front contre les bornes du langage" et "se montre davantage qu'elle ne se démontre". Là encore, cela sonne comme une recherche, une "investigation" par le langage, sans jamais pouvoir établir ou démontrer une proposition : où l'on retrouve la théorie de la falsifiabilité de Popper.

Après cette incursion dans la dimension du "débat continu et inachevé", nous allons voir une autre caractéristique de l'éthique qui est celle du "contexte", toujours à travers Wittgenstein et James. James parvient à une conclusion qui est qu'aucune éthique n'est possible "au sens absolu" : pour lui, "partout le philosophe doit observer les faits. [...] la question de savoir lequel de deux idéals [sic] en conflit peut produire actuellement le meilleur univers ne peut être résolue que par l'expérience des hommes." Et de préciser qu'un dilemme véritable représente toujours une situation unique et que "la combinaison nouvelle d'idéals que crée chacune de nos décisions, en réalisant les uns et en contrariant les autres, constitue toujours un univers sans précédent à l'égard duquel aucune règle adéquate n'existe à priori<sup>8</sup>." A chaque décision naît une nouvelle combinaison d'idéals donc, choisis en situation, dans une action sans règle préexistant à ce choix. A chaque décision, naît aussi un "univers sans précédent". Pour Wittgenstein, Deslandes (2013, p. 125) nous rappelle que c'est aussi l'action en contexte qui importe : "ce qui intéresse Wittgenstein, ce sont les activités concrètes dans lesquelles les questions éthiques sont posées, ou ce qui est "bien" dépend forcément du contexte et des **formes de vie**<sup>9</sup>." L'éthique peut pour lui se faire, se montrer "par l'entremise de comportements, d'actions, de styles de vie qui témoignent à leur manière de cette caractéristique fondamentale de l'existence" (Deslandes, 2013, p. 128) qu'est l'éthique. Pour lui, selon Deslandes encore, il s'agit donc d'adopter une forme de vie qui apporte stabilité et régularité dans nos faits et gestes habituels et d'essayer de vivre à l'unisson de nos principes." (Deslandes, 2013, p. 132)

Nous venons de voir deux caractéristiques qui permettraient de reconnaître ce qui relève de l'éthique : son caractère inachevé et toujours en débat, jamais démontrable, qui le rapprocherait d'une science ; et la nécessité de la réinventer à chaque nouvelle décision, en fonction du contexte. Nous allons maintenant chercher les aspects qui nous permettraient au contraire de remettre en question des formes ou des concepts s'apparentant ou se rattachant pourtant à de l'éthique.

## F) Au(x) risque(s) de l'éthique

Tout d'abord, Catherine Blondel parle d'une incursion du religieux rattachée à une moralisation ("ou **moraline** dénoncée par Nietzsche") dans des pratiques comme les chartes éthiques des entreprises, pratiques destinées apaiser des incertitudes face au pluriel des positions et doctrines figées, pratiques qui n'auraient rien de philosophique. Elle en veut pour preuve que du côté des philosophes on a plutôt cherché à semer le doute face à ces certitudes trop vite retrouvées et à ceux qui les assèment, Spinoza dans l'Ethique par exemple, avec son "Nous ne désirons pas les choses parce

qu'elles sont bonnes, mais nous les déclarons bonnes parce que nous les désirons.", ou La Rochefoucault avec sa maxime "La vertu n'irait pas si loin si la vanité ne lui tenait compagnie." Voici donc revenir l'idée du "débat continu et inachevé", non seulement avec les autres, mais avec soi et même sur soi.

Il paraît également important de nous attarder sur un aspect qui contribue à l'affaiblissement de l'éthique en ce que cela la fige dans des impensés, voire des impensables, et pourrait la conduire si la voie des "évidences vertueuses" : l'utilisation, voir l'abus, du terme et du concept des "valeurs". Pour Wittgenstein, l'éthique est "l'investigation de ce qui a une valeur, ou de ce qui compte réellement, ou j'aurais pu dire encore que l'éthique est l'investigation du sens de la vie, ou de ce qui rend la vie digne d'être vécue, ou de la façon correcte de vivre.<sup>10</sup>" Notons que Wittgenstein ne parle pas de valeurs, mais de "ce qui a une valeur", qu'il définit plus avant comme "ce qui compte réellement", "ce qui rend la vie digne d'être vécue". La distinction est importante. Loin d'être le terme trop facilement dégainé, mot qui fait écran à toute réflexion, toute mise en doute et discussion, valeur ici est un mot qui chemine, mot chaque fois recherché, reconstruit ("l'éthique est l'investigation de ce qui a une valeur"). En effet, Deslandes (2013, p. 125) rappelle chez Wittgenstein sa dichotomie des faits et des valeurs : "Si le monde est la totalité des faits, ceux-ci sont éthiquement neutres, alors les prétendues valeurs sont des illusions métaphysiques."

Bien des éléments concernant l'éthique ont été également relevés chez les personnes interrogées, éléments décrits dans les portraits.

Nous avons vu, concernant le domaine de l'éthique, comment la distinguer de la morale, du droit, de la déontologie puis comment on pouvait viser une autorité éthique. Avec Cynthia Fleury, nous avons trouvé des manières de la mettre en oeuvre, puis cherché comment éviter de la confondre avec des évidences vertueuses, en la maintenant dans le débat et dans l'action en contexte. Restait à pointer d'autres risques encourus avec la "morale" et l'abus du terme de valeurs. Nous allons maintenant passer au troisième domaine, celui de la pensée.

### III) Penser pour agir et faire agir

Contrairement aux trois autres domaines que sont la fonction, l'éthique et la communication, pour traiter de la pensée j'ai fait le choix de reprendre surtout des données issues de ma formation avec un philosophe praticien dans la première partie et d'y donner quelques repères d'un courant contemporain pour penser et faire penser dans la tradition socratique, courant inscrit dans le développement plus large des nouvelles pratiques philosophiques dans la cité. Ce choix est critiquable dans le sens où il n'ouvre pas dans cette quatrième partie à un... état de l'art de la pensée. Mais comment pourrait-on dans le cadre de ce mémoire envisager une telle présentation ? On ne trouvera donc pas ici de présentation de l'évolution de la pensée et de l'expression de la pensée. Il sera également critiquable de ne pas avoir abordé le lien entre penser et agir ni celui entre penser et faire agir qui sont dans le titre. J'émetts en effet l'hypothèse que penser plus juste permettrait naturellement d'agir plus juste et de faire agir plus juste. Cette hypothèse mériterait amplement

d'être vérifiée. Je vais donc ici simplement illustrer, par des citations de personnes entendues en entretien, pour quelques mises en pratique de ce "penser pour agir et faire agir".

Les compétences de réflexion, de mise en débat intérieur et d'argumentation sont très présentes chez les personnes entendues. C'est le cas chez Pierre chez qui on retrouve le principe 10 du pacte socratique, et le fait de ne pas être attaché à ses opinions. Principe qu'il recommanderait volontiers : "Notre débat global et notre fonctionnement institutionnel gagneraient à avoir un tout petit peu plus de scepticisme, cette capacité de faire toujours planer un doute raisonnable sur l'ensemble des options qui sont présentées. Et ce faisant, y compris sur les siennes. Un scepticisme soit intellectuel soit moral, c'est aussi ce qui peut favoriser une forme de tolérance. Il n'y a parfois pas pire intransigeant ou extrémiste que le convaincu." Chez Clément, c'est le recul pour analyser qui est particulièrement visible : "Penser et analyser les situations : quand je dois par exemple affronter une difficulté ou une question, je suis du genre à y penser beaucoup avant. Je gère rarement à chaud, j'ai besoin soit d'écrire, soit de me questionner, soit de peser le pour et le contre. Parfois c'est pesant d'ailleurs, c'est pas forcément une habitude très saine pour moi, mais effectivement je ne suis pas très spontané. Je ne suis pas sûr que ça rende toujours les décisions plus efficaces. Mais je ne peux pas faire autrement." Il ajoute que tout est dans la manière de penser et faire penser les autres, en cherchant à argumenter, pas à convaincre : "Il n'y a pas vraiment de questions philosophiques, c'est plus une manière de répondre, de questionner des principes, de questionner à partir de références, de lectures, et puis de savoir qu'on n'aura pas de réponses définitives. On n'essaye pas de convaincre, on essaye d'argumenter." Chez Mylène aussi on parle de retour à la pensée individuelle : "Une façon de se sortir des conflits qui sont en fait des conflits de personnes c'est de revenir à la pensée (la philo qui est à la fois une méthode de pensée et un réservoir de pensées qui ont déjà été pensées par d'autres), c'est parler déontologie, éthique, pour redonner de la profondeur aux échanges. Ou faire réfléchir sur comment les profs se projettent, comment eux voudraient que leurs élèves soient, pour partir de ce qu'ils sont et mettre des choses en place." Bien d'autres éléments concernant la pensée ont été décrits dans les portraits.

Après ces illustrations supplémentaires autour de penser et faire penser, il reste maintenant à explorer le dernier domaine, celui de la communication. Cela va nous amener à passer par deux visions de la parole et deux visions du dialogue, avec l'objectif d'élargir la manière de les appréhender. Puis par les conditions d'une délibération collective démocratique et juste.

## IV) Communiquer, faire communiquer

### A) De la parole

Il paraît utile de rappeler brièvement les principes de deux visions antiques autour de la parole, qui amèneront à ouvrir la réflexion autour de la communication : la parole comme logos en Grèce et la parole comme "parole au gré" en Chine.

Rappelons avant tout avec François Jullien<sup>11</sup> qu'Aristote introduit le principe de non-contradiction dans les règles qui concourent à toute prise de parole : "il n'y a aucun intermédiaire entre des énoncés contraires, c'est vrai ou c'est faux, cela est ou cela n'est pas, il n'y a pas de milieu entre les deux. Et il tire le principe de tiers exclu de sa conséquence." (p. 87) La pensée taoïste ouvre au contraire la possibilité d'un "entre", "saisissable-insaisissable, dont le seul caractère est d'être incaractérisable" (p. 86). On a parfois parlé de tiers inclus pour définir cet entre-deux, ce mi-lieu, pour le différencier du tiers exclu d'Aristote. Il ne s'agit toutefois pas de se situer dans un "entre-deux mitigé, entre l'affirmation et la négation". Avec le **tiers inclus**, disparaît le principe de non-contradiction, et se défont des abstractions figées, ce qui donne la possibilité par exemple d'"agir sans agir" (Lao Tseu) en "délivrant toute affirmation de ce qu'elle a de limitatif et de contraignant." (p. 91)

Pour définir la parole, François Jullien toujours nous rappelle qu'un mot grec nécessite plusieurs termes pour en donner un contour sémantique : il s'agit de **logos**, qui signifie à la fois parole, discours, définition, argumentation, jugement, ordre et logique. On a fini par souvent traduire le logos par la raison. (p. 11) Il rappelle aussi qu'Aristote fixe des conditions élémentaires au langage, qui deviendront les règles de la logique : pour lui, parler, c'est à la fois et nécessairement parler **de** quelque chose et **à** quelqu'un ; et dire, c'est dire quelque chose, une seule chose. Cela demande aussi de définir les termes que l'on utilise. Ces règles sont destinées à ce que l'on s'entende de façon la plus claire possible avec un partenaire, c'est-à-dire en évitant le plus possible confusions et approximations, et en pouvant progresser avec lui dans l'échange (p. 96). La parole est toute autre chez Tchouang Tseu, qui distingue trois types de paroles. On a tout d'abord les paroles "logées" qui s'énoncent par le biais d'un autre et se désolidarisent donc du locuteur. Ne pouvant être suspectées de partialité, elles paraissent d'autant plus crédibles. Viennent ensuite les paroles "de poids", paroles d'autorité transmises par les Anciens, mais qui n'en méritent pas pour autant une confiance aveugle. Et enfin les paroles "au gré". Tchouang Tseu les rapproche de l'image du vase antique nommé **zhi**, qui s'incline lorsqu'il est plein et se redresse lorsqu'il est vide. A partir de cette image, les paroles "au gré", à la manière du vase zhi, se renouvellent de jour en jour, évolutives, "libres de toute intention" et "ne restant attachées à aucune position". "En venant comme elles viennent, sans rien qui les fige ou les retienne, [...] elles sont plus disponibles pour aller "au bout de ce qui vient de soi-même ainsi" (termes de Tchouang tseu)". Ces paroles coulent, ne disent "ni rien ni quelque chose" (p. 178). Elles semblent à l'opposé de la loi du logos d'Aristote. Mais sans doute ne leur sont-elles même pas à comparer.

### Parole politique, parole poétique, parole mystique

Continuons de découvrir la parole au gré. En transformation continue, se délimitant au fur et à mesure de son avancée, s'arrêtant d'elle-même naturellement, elle se déploie lorsque la situation s'y prête et s'arrête lorsqu'elle ne s'y prête plus, à la manière de l'eau dans son récipient ou sur un sol irrégulier, épouse les aspérités. (p. 185) Elle est sans dépendance et sans attache, "pas plus que l'ombre d'un corps, pas plus que l'ombre d'une ombre". Et si l'on revient au vase de Tchouang Tseu,

qui s'incline en se déversant et se relève quand il est vide, l'important ne se situe pas aux extrêmes, emplir ou verser, qui n'ont pas de légitimité particulière, mais se situe dans la transition entre les deux, comme suggéré dans ce passage de Tchouang Tseu :

"Verser sans jamais remplir,  
puiser sans jamais vider  
et ne pas savoir d'où cela vient :  
c'est ce que l'on appelle "préserver la lumière"<sup>12</sup>"

Cette transition, ce passage entre vider et remplir, est appelé le pivot de la voie. Alors que chez Aristote les extrêmes seront les éléments privilégiés dans la dialectique, fondateurs d'une parole politique, on devine que la parole au gré sera au contraire condamnée sur le plan politique, ne prenant pas position pour ou contre un pouvoir, un courant. Peut-on considérer la parole au gré comme une parole poétique où l'on dira sans dire ? La poétique selon Julien est encore trop sous tutelle pour aller jusqu'à ce rapprochement. Parole mystique alors ? La vision chinoise n'est sûrement pas assez du côté de l'illumination. Parole en tout cas, avance François Jullien, "dégageant la vie de la pression du sens, qu'on peut s'entendre à nommer ainsi : l'immanence." (p. 189) Après avoir beaucoup insisté tout au long du mémoire sur l'importance de la raison, du pour quoi, du sens, retenons la possibilité de s'en dégager. Possibilité ou nécessité ? Peut-être faut-il envisager une oscillation entre recherche de sens et oubli du sens, entre liaison et déliaison, pour ne risquer ni le flottement (entraîné par un "au gré" sans intention), ni le durcissement (lié à la "pression du sens"). Ce serait valable autant pour l'individu autant que pour les collectifs de parole, consultation, délibération.

## Franchir le mur du sens

Parole dans l'immanence, c'est-à-dire dans son contexte tel qu'il est, en évolution constante. La parole au gré pourrait alors se rapprocher du geste de deux personnages cités par Tchouang Tseu : le nageur et le boucher. Le nageur décrit ainsi sa méthode : "Je n'ai pas de méthode spéciale. J'ai débuté par accoutumance ; puis cela est devenu comme une nature ; puis comme mon destin. Je descends avec les tourbillons et remonte avec les remous. J'obéis au mouvement de l'eau, non à ma propre volonté. C'est ainsi que j'arrive à nager si aisément dans l'eau." Quant au boucher, il parle ainsi de sa manière de procéder : "C'est qu'entre chacune des jointures se trouve un interstice ; or le tranchant de la lame, lui, n'a pas d'épaisseur. Si l'on pénètre ces espaces vides au moyen d'une lame dépourvue d'épaisseur, on a toute latitude pour la faire courir à l'intérieur ; on est même assuré d'y avoir de la marge ! Voilà pourquoi depuis dix-neuf ans que je m'en sers, mon couteau est aussi neuf que s'il sortait de la meule. Néanmoins, quand j'en arrive à une articulation complexe, je repère comment se présente la difficulté ; je me tiens en arrêt, plein de précautions, à observer, et procède à pas lents. Je manie le couteau avec une infinie délicatesse, et pof ! voilà les morceaux dépecés qui tombent au sol comme des mottes de terre [...]." Suivre le courant ou les interstices des articulations tels que décrits nous amèneraient à parler de geste au gré. C'est ce que nous pourrions retenir : avec la parole au gré comme avec le geste au gré, s'ouvre une brèche dans le mur du sens et de la raison,

des principes et des idéaux, des finalités et des procédures. On pourrait parler même de pensée au gré. Il s'agit alors de suivre et de s'adapter, de percevoir et de sentir, parfois d'observer et de s'arrêter ou parfois de parcourir et de trancher. On parle de **Tao**, terme polysémique qui peut se traduire par way, manière de, qui n'oppose surtout pas les sens et la pensée, mais les englobe. ""L'esprit" est une traduction du chinois "chen" qui ne veut pas dire "mon esprit", mais l'esprit comme "mode supérieur, spontané et nécessaire du fonctionnement du corps.", dit Romain Graziani. Selon Gao Long, cité par François Roustang, "c'est le corps tout entier qui est l'esprit" ("chen")."

Et nous voyons dans les entretiens que nos quatre interlocuteurs pourraient bien s'être tous glissés dans la brèche du mur du sens et de la raison, des principes et des procédures. Ainsi, chez Mylène et cette manière d'affirmer sans rudesse, de s'adapter à l'interlocuteur, d'avancer sans craindre de reculer si nécessaire : "elle sait se faire entendre, en termes de communication, elle sait choisir les mots qu'il faut en fonction des personnes qu'elle a en face d'elle, elle sait convaincre sans trop de difficultés et elle sait aussi faire un pas en arrière si elle voit justement que la situation risque de dérapier ou en tout cas ne pas aller dans le sens qu'elle souhaiterait." Chez Claudine, lorsque Colette dit qu'elle "est capable de vous amener à dire des choses que vous ne saviez pas.", la brèche se rapproche du Ménon de Socrate comme nous l'avons vu, mais prend aussi des accents analytiques, puisque dans la cure l'analyste est souvent présenté comme "supposé savoir" et l'analysant comme "celui qui ne sait pas qu'il sait". Du côté de Pierre, on trouve cette conscience de ce qui déborde les frontières du rationnel et du raisonnable, et qu'il faut prendre en compte lorsque l'autre en fait part : "Les raisons de l'autre, ça peut parfois être quelque chose de très peu raisonnable, les raisons ça peut être les motifs, ça peut être l'intérêt personnel, ça peut être l'angoisse, ça peut être une relation conflictuelle, ça peut être une vision idéologique. [...] La philosophie n'en a pas le monopole, mais on y trouve cette dimension-là, de l'argumentation, de la construction rationnelle, y compris sur les contenus irrationnels." Quant à Clément, nous avons vu dans l'analyse qualitative de son entretien que sa conscience de la part irrationnelle en l'autre, en lui, était très présente et qu'il l'intégrait de manière dynamique dans les échanges. Il parlait du réel, englobant toutes ces composantes : "Ce qui m'intéresse c'est comment on fait avec le réel. C'est faire l'expérience des choses, voir comment les gens les perçoivent, les vivent, et à partir de là faire l'inventaire : qu'est-ce qu'il est possible de faire avancer ?" Voilà qui ressemble fort à notre nageur, et à notre boucher de Tchouang Tseu.

## B) De la parole au dialogue

Revenons au logos. Sans les conditions posées par Aristote, je peux certes parler à quelqu'un, mais ne peux parler **avec** quelqu'un, "c'est-à-dire produire en commun un logos dont je sois assuré que l'autre entend effectivement comme moi et dont nous partageons l'intelligence." (Jullien, p. 96) Pour rappel, pour les grecs dans nos "âmes" s'écrit un "discours" continu et penser c'est déjà dialoguer avec soi. "Logos fonde cette coextension des deux, parole et pensée." Quand intervient l'autre, arrive ce **dia** du dialogue, qui désigne "l'entre" de la parole entre mon interlocuteur et moi, mais aussi "l'à-travers" et le déroulement, rendus possible par le logos qui fait que "je m'entends avec l'interlocuteur et chemine avec lui." (p. 96) Pour Socrate, "cet accord instauré et maintenu par le

dialogue suffit à promouvoir la vérité. C'est parce qu'il y a dialogue qu'il y a vérité." (p. 100) Chez Confucius en revanche, si on le voit s'entretenir avec ses disciples, on n'y trouve ni dialogue ni souci de vérité, ni soin de non-contradiction : sa parole, comme chez le taoïste, est évolutive. Elle est destinée à donner des indications, reste liée au contexte et ne se prétend jamais universelle, ne vise pas l'abstraction. "Confucius opérant de biais, sa parole n'intervient pas pour dire mais pour inciter à titre d'indices (d'une voie à chercher)." (p. 101) Chez Socrate, l'interlocuteur est encouragé à présenter ses objections, alors que le débat n'intéresse donc pas du tout Confucius. Le taoïste considère également stérile tout débat, estimant chaque interlocuteur muré dans sa position avec, dans le parallèle de ces points de vue, "l'indiscuté de la discussion. Car n'est vu que ce en quoi les positions (superficiellement) s'opposent, mais non ce par quoi elles doivent s'accorder plus foncièrement." "Ce commun qui est la condition de possibilité de la discussion n'affleurant jamais dans le discuté, l'enjeu véritable de la parole se trouve toujours hors la parole et le véritable entretien est tacite." (p. 106) Chez Socrate, le dialogue est destiné à la rencontre de paroles, non de personnes, a pour enjeu la vérité et fait bifurquer de la sagesse. Ainsi se trace une démarcation avec la Chine (excepté les Mohistes qui adoptent des principes d'argumentation et réfutation).

Ce passage rapide par la Grèce sert de rappel explicite de principes qui nous gouvernent encore grandement alors que nous n'y prêtons plus attention, celui par la Chine est destiné à ouvrir une alternative radicale, là où l'on pourrait prendre le logos et le dialogue grecs pour universels. Si j'ai esquissé ces deux formes autour du langage, c'était d'abord pour montrer l'intérêt d'amorcer un dialogue philosophique "où chaque pensée, à la rencontre de l'autre, s'interroge sur son impensé", comme l'écrit, et le fait dans tout son travail, François Jullien. On devine la fécondité de l'opposition et du conflit, mais aussi la fertilité de l'équivalence et de la réversibilité des points de vue. C'était ensuite pour ouvrir des possibles dans l'art de diriger, que l'on retrouve dans les entretiens.

Comme mise en pratique possible, entre la parole dialectisée de manière très rigoureuse et la parole "au gré", dont on imagine mal la traduction complète sur un plan professionnel, Pierre-Olivier Monteil évoque pourtant une forme de parole libérée, favorable selon lui à la reconnaissance mutuelle, la coopération, la créativité, la gestion des conflits : "C'est par une liberté de parole encouragée et accompagnée que peut se répandre l'expression de la reconnaissance mutuelle, dans la coopération.", "De même, la franchise dans l'expression peut faciliter les disputes sur les initiatives à prendre au-delà des tâches prescrites." et "Seule une parole exprimée en liberté peut accréditer la patience nécessaire pour laisser le temps aux transgressions créatrices de porter leurs effets." (p. 179)

Pierre parle, lui, d'installer une "culture de la réflexion collective" : "Il faudrait installer une culture de la réflexion collective (restituer le sens, les objectifs, le contexte, les éléments diagnostiques, les visées de ce que l'on fait -individuellement aussi, jusque dans la classe- avant de dire ce que l'on va faire et comment, la légitimité, la justice du fonctionnement du SE, ce qui installe une habitude de l'argumentation ou de l'évocation du sens), ce qui entraînerait une grammaire de la relation."

### C) Pour une éthique de la discussion

Après ce passage par la Chine, nous allons retrouver cadre, règles familières et chercher à déterminer ce qui sera nécessaire pour construire une éthique de la discussion, plutôt dans la tradition grecque. "L'éthique, c'est ce qui va nous permettre de tisser un langage commun entre différentes sphères disciplinaires, c'est ce qui va nous permettre d'avoir une sorte d'instrument de traduction, de se comprendre les uns autres. C'est là où l'éthique est une forme de communication au sens de *communicare*, mettre en commun." A travers ce passage, nous voyons de plus en plus clairement les liens qui unissent nos différents domaines, ici l'éthique et la communication. C'est là qu'intervient Habermas, qui voit dans le langage les conditions d'une politique émancipatrice. Il mobilise pour cela les notions de discussion, d'intercompréhension, d'espace public et propose de considérer que les règles de l'échange argumenté renvoient à "un idéal d'entente" ou encore à "un consensus rationnellement motivé<sup>13</sup>". Cette position va de pair pour lui avec l'idée que le domaine des questions morales est susceptible de connaissance. Pour Mathieu de Nanteuil, les règles de l'éthique de la discussion d'Habermas tiennent leur force proprement éthique du fait que, "solidement établies, ces règles permettent une évaluation en tant que telle. Elles façonnent un idéal de justice à l'épreuve du langage argumenté." Il rappelle que pour Habermas cela nécessite "la constitution d'un espace public de discussion" et de "tenir compte des règles qui caractérisent un tel espace." Il rappelle aussi que l'idée de justice renvoie chez Habermas "à la faculté qu'a une communauté politique d'établir des règles permettant un échange public d'arguments, en vue d'une compréhension mutuelle." Cela ne signifie pas que les partenaires ne sont jamais en conflit, "mais que les normes à partir desquelles ces règles sont établies doivent pouvoir considérer l'intercompréhension comme un idéal possible." C'est aussi la position de Clément : "La bienveillance, par rapport aux parents, par rapport aux collègues, par rapport aux enfants, c'est accepter leur identité, c'est les accueillir, accueillir leur parole, en tout cas dans un premier temps. Et après, essayer de trouver une dialectique entre cet accueil et puis les exigences, les contraintes de l'école. C'est temporiser et rappeler cette évidence "on a le droit de ne pas être d'accord"." Il s'agit donc, chez Habermas comme chez Clément, de chercher à comprendre les arguments de l'autre et de cheminer avec lui publiquement. Pierre avance dans cette idée d'accord ou de désaccord : "On peut rester dans un parfait désaccord tout en ayant exploré la partie tierce on va dire, pour connaître les raisons, les éléments de motivation etc. Mais le désaccord n'est pas de même nature quand c'est un désaccord explicité ou que c'est un désaccord qui reste à l'instinct de brutalité de son apparition. Ce n'est pas la même manière de ne pas être d'accord."

Et de Nanteuil précise les règles selon Habermas : "Trois critères sont établis à cette fin : celui de la **vérité propositionnelle**, qui considère qu'il est nécessaire de référer les contenus langagiers à des faits empiriquement observables ; celui de **justesse normative**, qui oblige les acteurs à devoir justifier leur choix, sur la base d'une montée en généralité ; celui de **sincérité subjective**, qui suppose que les acteurs croient à ce qu'ils disent". Et l'auteur de préciser à la fois que "de nombreuses recherches montrent toute l'importance que revêt, pour les acteurs eux-mêmes, la constitution d'un espace

public dans le travail" et à la fois que cet espace public permet à chacun de ceux qui y participent de se référer à la norme démocratique de "l'égale dignité".

C'est dans cet espace public, organisé autour d'une norme démocratique qui donne à chacun une "égale dignité", que l'on imagine ce que souhaite Pierre : instituer le principe des "raisons de l'autre" : "Beaucoup d'incompréhensions et parfois de situations de conflits enkystés résultent simplement de l'absence de temps pris pour s'ouvrir aux raisons de l'autre. L'autre ça peut être une personne, ça peut être un groupe de personnes, ça peut être un établissement, ça peut être une institution, ça peut être un partenaire tiers, et les raisons ça peut parfois être quelque chose de très peu raisonnable, les raisons ça peut être les motifs, ça peut être l'intérêt personnel, ça peut être l'angoisse, ça peut être une relation conflictuelle, ça peut être une vision idéologique." Considérer l'autre comme légitime, quel qu'il soit : "Même s'il peut avoir sa rudesse, de l'ironie, partir du postulat et faire comprendre à l'interlocuteur que l'on peut accorder le crédit selon lequel s'il pense ce qu'il pense, c'est aussi pour de bonnes raisons, et pas forcément pour une opposition de principes ou des raisons cachées (après il y aura peut-être des raisons cachées ou des objectifs seconds)."

Nous découvrons avec le modèle d'Habermas un agencement qui porte autant sur la fin que sur les moyens, sur les règles théoriques que sur les conditions pratiques, sur l'éthique individuelle autant que collective. Il apparaît donc que le domaine de la communication, loin d'être vide comme cela aurait pu sembler au début de ce travail, porte bien en lui la présence de tous les domaines et est propre à réfléchir la manière de la mettre en place à travers la fonction de celui qui dirige, à travers l'éthique pour soi, pour les autres, avec les autres, à travers la pensée puisqu'il s'agira de prolonger la pensée par la parole et donc la communication en tant que telle, vers les autres et entre les autres. Diriger, ce serait alors relier ces domaines les uns aux autres, relier les personnes les unes avec les autres.

#### D) Diriger, c'est traduire

"A maints égards, l'activité managériale repose sur la capacité de mise en relation : entre soi et soi-même par la conscience, comme entre soi et les autres dans nos échanges avec eux. La pratique du management est encore celle de la mise en relation des autres entre eux, dans l'animation d'équipe, de réseau, ou dans la conduite de projet." Pour Monteil, relier les faits aux personnes, relier les personnes, c'est traduire, puisqu'il faut en permanence "traduire les logiques à l'oeuvre à l'extérieur de l'organisation dans les termes de leurs implications au regard des logiques internes.", et "de reformuler les orientations générales dans des termes qui aient un sens du point de vue d'un travail concret, vécu." C'est aussi "être capable de formuler [ce que l'on vient d'apprendre] avec ses propres mots dans un "autrement dit" qui signifie qu'on se l'approprie" et non par des formules toutes faites dans une syntaxe administrative par exemple, et les mots-valises du moment dont on ne sait plus ce qu'ils contiennent. Dans ce que l'on transmet, traduire c'est apprendre à se situer hors de la transparence parfois réclamée contre l'opacité-transparence qui serait pourtant un "déli de l'altérité de l'autre", (Monteil, p. 170), l'autre me demeurant toujours pour partie inintelligible. Paul en parle à propos de Mylène : "Je ne peux pas dire qu'elle est transparente dans la communication, je dirais

plutôt translucide, je ne sais pas si vous voyez la différence. En tant que physicien, transparente, translucide ça me parle. Transparente on voit vraiment à travers, c'est-à-dire qu'en termes de communication on lâche tout, on donne tout. Dans notre posture il ne faut surtout pas l'être trop à mon sens, et moi je suis plutôt dans le côté translucide, c'est-à-dire qu'on laisse passer un certain nombre d'informations mais pas toutes. Et ça elle sait très bien le faire, elle sait très bien distiller les informations."

Enfin, traduire, c'est aménager l'altérité, dans le cadre des échanges, avec des acteurs qui "tendent à osciller entre un idéal de communicabilité parfaite et un postulat d'incommunicabilité radicale", qui sont dans les deux cas pour Monteil des refus de l'altérité, refus qui conduit "à porter un regard profondément méfiant sur qui n'est pas soi comme sur ce qui en procède. Il apparaît alors avec évidence que ce déni de l'autre n'est que l'ombre portée de l'altérité que l'on ressent confusément et refuse en soi-même." (p. 171) Ce faisant, Monteil avance que traduire consiste à apporter "un peu de souplesse dans des réactions de ce type, trop enclines à n'envisager que le choc des contraires, entre unanimité et adversité." Et de préciser que si la compréhension mutuelle est possible, elle n'est pas parfaite, et qu'encore une fois traduire c'est "une tâche qui écarte aussi bien la résignation à une hétérogénéité radicale des langues que l'idéal d'une langue ou d'une traduction parfaite." D'où une position qui s'écarte quelque peu de ce que l'on peut voir comme un horizon inatteignable chez Habermas : "l'idéal d'entente" ou même "l'intercompréhension" : "Admettre de n'être pas compris sans y voir l'indice de la mauvaise volonté de mon interlocuteur, c'est un premier pas pour renoncer au rêve d'une communication toute-puissante. [...] c'est résister aux passions de l'appartenance, qui figent les collectifs dans la fusion, avec pour corollaire le rejet de l'altérité, en leur propre sein comme à l'extérieur." (Monteil, p. 174) Reste alors à simplement faire une place à l'autre, à consentir à ce qu'il est, sans tout, ni rien, lui demander. Et l'écouter. Écouter a été un des termes les plus utilisés par les personnes entendues, nous l'avons vu dans les analyses individuelles.

## E) Faire silences

Si écouter a été très souvent cité, si parler l'a été également beaucoup, en revanche il n'a jamais été question du silence. Est-ce à dire qu'il n'a pas de place chez les personnes qui dirigent, pas plus que le vide ? Ou bien le silence est-il là sans qu'il soit besoin de le préciser, en creux ? Les silences, pourrait-on même dire. "La première fonction du silence c'est de créer l'espace dans lequel la parole peut être entendue ; et c'est ce silence qui est obéissance, qui est une façon de se rapporter silencieusement à la parole écoutée. Se taire c'est avant tout laisser parler<sup>14</sup>." Lorsque l'on écoute, dans un silence par intention donc, et non par "disparition", il est donc là, silence actif qui élève la parole de l'autre. C'est sans doute un risque de la fonction de direction que de prendre la place, trop de place, d'autant que la position d'autorité donne à la parole plus de place encore. C'est ce dont a pris conscience Clément : "J'ai appris à laisser parler avant de prendre la main, parce que ça peut très vite bloquer les gens et donner un ascendant sur eux." "Silence obéissance", dit même Ricoeur. Redevenir vassal, de la pensée, d'autrui, dans le silence, par le silence. Voilà peut-être une manière de

remettre en jeu, en doute, sa fonction et l'autorité qui en dépend, la pensée et la parole, les siennes, celles de l'autre. Et de remettre en question ses actes.

Je laisse à la poésie et à François Cheng le soin de terminer. Pour quiconque, mais particulièrement pour qui a une position de responsabilité, donc le pouvoir de "répondre", en parole certes, mais en pensée, en actes aussi, s'impose une nécessité, celle de savoir faire silence : "Le vrai silence est au bout des mots. Mais les mots justes ne naissent qu'au sein du silence<sup>15</sup>".

- 
- (1) Pascal, B. (1671). Premier discours pour la condition des grands. Mille et une nuits.
- (2) Starck, S. (2009). Administrer et enseigner : quel travail à l'interface ? : inspecteurs et enseignants dans le premier degré. Thèse présentée et soutenue publiquement par Sylvain Starck ; sous la direction de Patricia Champy-Remoussenard.
- (3) Ricoeur, P. (2017). Philosophie, éthique et politique. Editions du Seuil.
- (4) Girard, R. (1972). La violence et le sacré. Grasset.
- (5) Ricoeur, P. (1990) Lectures, tome 1 - Autour du politique. Seuil.
- (6) Deslandes, G. (2013). Essai sur les données philosophiques du management. PUF, p. 16.
- (7) Fleury, C., La place de l'éthique dans nos vies individuelles et collectives, USI, juin 2017.
- (8) James, W. (1916). La volonté de croire. Les empêcheurs de tourner en rond, 2005, p. 210.
- (9) On peut aisément se représenter un langage qui ne consisterait qu'en ordres et en communiqués durant la bataille [...] - Et se représenter un langage signifie se représenter une forme de vie. (Recherches philosophiques, § 19. Ce qui doit être accepté, le donné, c'est - pourrait-on dire - les formes de vie. (Recherches philosophiques II 226).
- (10) Wittgenstein, L. (1966). Leçons et conversations sur l'esthétique, la psychologie et la croyance religieuse, suivi de Conférence sur l'éthique, tr. fr. J. Fauve, Folio essais, 2003, p. 143.
- (11) Jullien, F. (2006) Si parler va sans dire. Seuil.
- (12) Tchouang Tseu, Œuvres complètes, chapitre 2, "De l'égalité des choses", Gallimard, Unesco.
- (13) Habermas, J. (1991). De l'éthique de la discussion. Flammarion, Paris, 2013.
- (14) Cheng, F. (2005). A l'orient de tout, œuvres poétiques.
- (15) Ricoeur, P. (1965) Autonomie et obéissance. Conférence. Publiée en 1966.