

Ethique et Management : pour une théorie du
forfait !

*Nul n'entre ici s'il n'est géomètre !
Nul ne sort d'ici s'il n'est poète.*

1 En guise d'introduction

Penser l'intersection d'éthique et management suppose de s'interroger sur le sens de ces termes. *Management* est trop générique – qui recouvre gestion, direction – pour ne pas intriguer. *Ethique*, trop philosophique, pour ne pas soupçonner que sa captation par le monde de l'entreprise ne cache un replâtrage politiquement correct, médiatiquement présentable à l'heure où les crises financières jettent le discrédit sur le monde réel de l'économie.

Prendre le détour philosophique revient non pas à produire un discours d'expert mais à se tenir sur la ligne de ce *et* : faire un détour étymologique d'abord pour comprendre qu'éthique comme management nous invitent non pas à dessiner des espaces fermés mais au contraire à réinventer notre complexité dans un espace ouvert.

2 Promenade étymologique.

La question se ramène à celle des rapports entre théorie et action. Comment dois-je agir ? Comment puis-je agir ? en sorte que mon action ne dévie ni des objectifs fixés ni des principes donnés ?

2.1 Le manège ? où faire tourner les chevaux pour les dresser.

Tout le monde convient que le terme provienne de *maneggiare* (contrôler, manier, avoir en main) lui-même non sans rapport avec le français manège. Si le management a évidemment à voir avec l'organisation, avec l'ordre, il en a d'abord avec la maîtrise, la domestication. Où l'on retrouve l'éthique qui trouve son sens certes dans les mœurs, mais d'abord dans le séjour habituel des animaux (écurie, étable, pâturage¹) puis seulement dans la conformité aux règles oratoires. Celui qui manage en réalité exerce d'abord son pouvoir en ramenant le réel à des règles édictées, en contraignant le réel du désordre naturel à l'ordre, en ramenant à la maison ce qui s'égare à l'extérieur. Et ce pouvoir il l'exerce par la parole !

D'où, dans la même aire : maison, ménage. Ménager, tempérer – cf. Aristote – revient à gérer ressources et hommes *en bon père de famille*. On y retrouve *oikos* de *oikonomia*.

Ce carrefour concerne notre rapport à l'ordre et au désordre ! Celui qui pense fait aussi le tour de la question. Qui fait œuvre d'ἐπιστήμη, de science, se tient autour- ἐπι. Il cerne le problème, comme on cerne le troupeau ; assiège la cité, arraisonne ! Il ramène le divers du réel à l'homogène de règles et de lois qui se répètent. Comme si l'entendement n'appréhendait, ou ne savait saisir que le même et se défiait du différent, du dissemblable.

Nous savons que la raison ne procède que d'identité en identité, elle ne peut donc tirer d'elle-même la diversité de la nature... Contrairement au postulat de Spinoza², l'ordre de la nature ne saurait être entièrement conforme à celui de la pensée. S'il l'était, c'est qu'il y aurait identité complète dans le temps et dans l'espace, c'est-à-dire que la nature n'existerait pas. En d'autres termes, l'existence même de la nature est la preuve péremptoire qu'elle ne peut être entièrement intelligible.³

¹ [Dictionnaire grec-français](#) (abrége) par Anatole Bailly (1901) p 401

² Spinoza, effectivement, parce qu'il pose l'existence d'une seule substance ayant une infinité d'attributs (dont nous ne connaissons que la pensée et l'étendue); parce qu'il pose les bases d'un véritable panthéisme, a conçu l'absolu équivalence de la grille ontologique et de la grille gnoséologique. En témoigne l'utilisation de être et être conçu comme synonymes.

³ E MEYERSON in *Identité et Réalité*, P 449

Irréductibilité de la pensée et du réel, certes ; impossibilité de rendre compte de l'action par la seule rationalité, évidemment. Mais surtout ce qui est, sans cesse fuit et vous échappe sitôt qu'on le croit avoir saisi ! La langue avait repéré ce que management dit : oui c'est de main dont il s'agit, celle dont Aristote dit que c'est parce qu'intelligent que l'homme en a une ; mais elle tait l'être du réel qui s'échappe .

2.2 Le royaume: management et gestion

Gestion renvoie à geste : *agere*, αγω. Or, *agere* c'est, certes, *mettre en mouvement*, mais aussi *rassembler* le troupeau qui s'égayé. Le grec est peuple de bergers obsédé à l'idée de ne rien perdre de son troupeau ; ἡγεμών, pâtre d'abord : celui qui veut moins dominer que réunir. Avant d'être politique, une affaire d'élevage.

De connaissance aussi. Le λογος lui rassemble. Ramener dans le rang tout ce qui tire à hue et à dia, mettre du lien où n'étaient qu'éparses et désordonnées scories : c'est tout un, agir et penser. D'où cogito : co agitare. Penser c'est donc aussi inciter à agir ensemble, ramener dans la même direction ! Le manager se tient là où se jouxtent pensée et action. Cette intersection a un nom - éthique - qui règle le - faux - problème de la compatibilité entre management et éthique : ils ont partie liée ! D'emblée !

2.3 L'exil : la fuite

Troisième carrefour, le plus important. Il est un extérieur à cette maison, à la cité que l'on gère et régite. Car le berger doit bien, c'est son job, faire pâtre le troupeau. Alors commencent les ennuis : le troupeau se disperse. Ces ennuis ont un nom, celui savoureux que la langue ne désigne que négativement: le *désordre*. Aussi le pâtre est-il à la fois fauteur de troubles et celui qui ramène à l'ordre ; celui qui ex-agère puis aussitôt rassemble et lutte contre l'entropie !

Lui se tient à l'intersection, sans doute à tous ces carrefours qui n'en font finalement qu'un seul. Un personnage biface tel Janus qui à la fois regarde vers l'intérieur et pousse vers l'extérieur et tente de réparer les troubles qu'il a contribué à provoquer.

Le pâtre se dit ποιμην et ηγεμων : par celui-ci il est aggelos, messager et participe de la fonction de conducteur des âmes dévolue à Hermès ! par celui-là, il renvoie à la terre d'où le latin tira pasco et le français pâture et pascal, en même temps qu'il renvoie à nomos qui désigne le pacquage, la coutume et le partage, et donc la subdivision administrative.

Le berger traverse les espaces et tente d'exporter à l'extérieur de la cité l'ordre qui y règne. En ceci il est recteur, directeur, et participe de cette ligne droite où nous voyons la forme géométrique de la raison. Il est celui qui sait tellement comment faire et où conduire qu'il en devient maître. Il vient avec son équerre et remet tout à la norme : la file qui s'élance vers le but assigné. Il est l'homme de l'ordre et donc de la loi : rex d'où nous avons aussi tiré rectitude.

Mais, involontairement peut-être, il est aussi homme de courbure. Par la sortie hors des murs, il provoque le désordre des bêtes s'égarant ça et là : il est celui qui tente, qui essaie, puis qui va les chercher. Or derrière chercher dérive sonne circa qui désigne la courbure que nous supposons ; que l'on retrouve dans le trope où il nous invite, qui est conversion et torsion. Celui qui trouve (qui vient de trope) est dans la même courbure que celui qui cherche ; il y a autant d'effort, de souffrance et d'hésitation dans la recherche que dans la trouvaille.

"je dis toujours la vérité: pas toute, parce que toute la dire, on n'y arrive pas. La dire toute, c'est impossible, matériellement: les mots y manquent. C'est même par cet impossible que la vérité tient au réel" [AE: 509]⁴

Car le réel fuit, s'enfuit ! Quatrième carrefour comme une porosité, une anfractuosité. Les abeilles de von Frisch ont beau voler pour signaler un gisement de pollen, il en sera toujours qui s'égareront et butineront n'importe où ! L'éparpillement est la norme - la fatalité ? - du réel. On peut y voir une catastrophe, de celle que l'on doit réparer vite. On peut y déceler aussi une opportunité, un destin : ces mêmes brebis et abeilles égarées dénicheront un nouveau pacquage moins dévasté, un nouveau gisement de pollen.

Belle intersection, au lieu même qui concentre tous les dilemmes : opportunité ou drame ; ou, pour parler comme Comte, ordre ou progrès ? Qui engage pensée et action ! S'y joue le statut de la théorie et de nos techniques : nos modèles valent s'ils rendent compte du réel ; doivent être amendés ou abandonnés s'ils représentent un obstacle. Nos protocoles techniques ne sont que des *théories incarnées*.

Certes cette porosité du réel s'explique par l'homme qui, de raison et passion mêlé, reste celui qui, par défaillance autant que par volonté, empêche la théorie de jamais rejoindre exactement le réel ; mais surtout, par l'être même de la raison, sa procession d'avec le langage qui nous empêche irrémédiablement de saisir la diversité du réel.

Ce qui fuit, s'échappe, c'est l'altérité ; la différence des êtres, mais aussi des choses.

Le penseur a un problème avec l'être, avec ce réel qui immanquablement lui échappe, tout comme le berger. Désespérément hanté par l'obsession de le faire rentrer dans ses modèles à l'instar du pâtre qui ne doit laisser s'égayer son troupeau, lui qui est payé pour qu'il file droit. Le pâtre n'a pas le choix ; vous n'avez pas le choix : ou laisser le désordre l'emporter, ou bien enclore l'espace, tracer de nouveaux remparts élargir l'espace de la cité. Rousseau semblait naïf en voyant dans l'origine de la société civile l'audace d'un seul : il avait raison ! Pensée comme action sont bien affaire de clôtures, de cases, de classement.

2.4 Carrefours ou frontières ?

L'homme de l'ordre - de pouvoir comme de savoir - trace des frontières : tel Romulus, le sillon, le pomerium ; il rejette toute violence hors des limites de sa cité et fonde. Dehors, le brouhaha, le sauvage, la forêt. Pas d'entre deux, tout au plus un espace de conquête, qui basculera bientôt. Le pâtre est ainsi aventurier ou conquérant : nous le savions déjà par *aggelos*. Reste à savoir si ces limites tracées sont ouvertes ou fermées, s'il est bâtisseur de ponts ou de murs. S'il est dans la transition, transaction, transmission et donc dans le réseau et la traduction ou s'il se réfugie dans la rupture, fermeture et clôture. Hermès ou Alexandre ?

Les mots le disent, le pâtre conduit le troupeau et le rassemble dans la bonne direction à l'aide de ses chiens. A sa façon, il est cynique et rappelle Diogène ! Il avait beau vouloir la sagesse et ne rien permettre qui s'insinue entre lui et le soleil, il n'empêche ! Quoique nu et sale, il accepta le challenge avec Alexandre. Le penseur se sera commis avec le pouvoir - peut-il faire autrement ? – et son *Ecarte toi de mon soleil* sonne moins comme proclamation de la digne quête de la sagesse que comme soumission au pouvoir dont il accepte les règles en se mesurant à lui.

Ce n'est pas un hasard ! Entre direction et diriger le glissement est inévitable. Celui qui conduit, en réalité ordonne. Entre fait et droit, incontinent le glissement s'opère. Celui qui dit

⁴ Jacques Lacan, *Autres Ecrits* p 509

ce qui est, proclame aussitôt ce qui doit être.⁵ Le glissement va du fait au droit ; de l'ordre au commandement ; du savoir au politique. Du fait à la norme.

Le moraliste se cache derrière chacun de ceux qui pensent. Il dit le bien ; bientôt s'interpose ! Interdit ! A la croisée et selon qu'il penche de ce côté-ci de la ligne ou de l'autre, il barre, biffe, porte l'estocade ou inspire. C'est pour cela que, tel le pâtre ou le manager, il tourne en rond, hésite. Reste interdit !

Mais il est une autre alternative qui tient à la manière dont on considère frontière et ordre. Entre langue savante et la langue populaire, entre discours du maître et celui de l'esclave, il y a un interstice immense où se joue la posture à adopter. Où l'un verra rectitude l'autre souhaitera l'essai ; l'ordre, l'autre essaim et multitude. D'où le statut accordé au réel : φυσισ ou res ?

2.5 Ultime carrefour qui se joue du côté de l'énergie, et donc aussi du travail.

Nous savons tous l'origine tortionnaire du travail ; le mépris grec pour le sensible qui lui fit inventer une économie fondée sur la gratuité du travail des esclaves et une politique sur la liberté ; combien la révolution consista, avec les commencements du christianisme, avec la réforme protestante, dans ce renversement de la valeur travail qui l'érigera en émancipation (de Luther à Marx via Hegel). Le plus intéressant n'est pas là.

L'αργο dérive de l'énergie et, par là, de l'erg ! du travail. L'énergie : l'acte pur par opposition à δυναμις qui est puissance. Notre conducteur est bien l'incarnation du passage à l'acte : dans la trilogie dumézilienne il est Quirinus ! Le grec utilise deux termes pour le travail : εργον ou πονοσ ! le premier renvoie à l'effort ! le second à la création . Heidegger⁶ avait analysé combien dans la technique se jouait notre rapport à l'être ; à son oubli. L'éloge de l'εργον revient à réduire ce qui croît -φυσισ - en objet – posé là, contre. L'exhaussement du pâtre se paie du désenchantement du monde – brebis et pâtures mêlées.

2.6 Retour au management

J'ai devant moi de vrais bergers qui se demandent comment et où conduire le troupeau. Vous ne le saviez pas ? Moi non plus ! Alors il va nous falloir parler de terre, de marchés, de saisons et de chiens.

Le manager aura à décider sa posture. Ici, parce que nous parlons ensemble, colloquons, l'enjeu est presque de peu d'importance. On pourra toujours ne pas tenir compte de ce que nous dirons quitte à nous glorifier du léger écart adopté, supposé nous permettre de mieux voir et comprendre : nous n'en restons pas moins au fond du puits tel Thalès et notre maladresse nous vaudra bien commisération ou indulgence attendrie.

Mais le manager doit décider d'être recteur ou essayeur ; d'opter pour la ligne droite ou la courbe ; pour la frontière ouverte ou fermée.

C'est ceci que l'étymologie nous a appris : cette valse hésitation entre le droit et le courbe.

⁵ Ce qui est vrai pour aggelos, pour ethos pour hégémon etc

⁶ dans *La question de la technique*

3 De l'éthique et de la morale ⁷

On les sait avoir la même origine qui laisse s'opérer le glissement du fait au droit. Tout se passe comme s'il suffisait d'observer la manière dont les hommes vivent pour en faire une règle !

Les philosophes ne se sont pas toujours entendus sur la distinction entre les deux termes : les uns supposant qu'ils étaient synonymes ; les autres que l'une fût la théorie de l'autre. Ces distinctions ont un sens mais pas forcément d'importance qui ramènent au même problème fondateur. Je ne puis dire les règles du bien agir que si je dis en même temps les valeurs sur quoi se fonde ce bien agir.

C'est plus volontiers sur ces valeurs que la philosophie peut intervenir : à la recherche de principes, qu'elle préférerait universels, la philosophie pose sa définition du Souverain Bien sans nécessairement pouvoir toujours la démontrer.⁸ Nous sommes ici dans les principes : la morale, comme tout système théorique, relève de l'axiomatique !

Le débat existe évidemment sur leur universalité. Ce débat peut être réglé en quelques minutes seulement et ne nous concerne pas ici.⁹

Deux manières de les appréhender : soit positivement en recherchant ce qui les fonde, soit négativement en essayant de comprendre ce qui est en jeu lorsque nous avons le sentiment – la certitude – qu'elles sont bafouées.

3.1 Approche positive : le dialogue

Parce que la morale concerne nécessairement le rapport à l'autre, tout se joue dans la manière dont sont conçues et vécues les relations à lui. Les approches hégélienne, marxiste voire freudienne, aboutissent à la conclusion indiquée par Rousseau : *l'humanité commence au dialogue*.

- *Il est reconnaissance de l'autre* : je ne puis effectivement entamer un dialogue avec lui qu'en postulant au préalable qu'il parle une langue identique et est doué du même entendement que moi. Cette projection n'est évidemment pas une connaissance, elle n'est (Spinoza) qu'une des formes de notre fétichisme spontané, le signe de notre impossibilité à penser la radicale différence. Mais, précisément, cette impuissance fonde la relation à l'autre. L'autre, m'échappe en tant que je m'avance vers lui, mais c'est cette approche qui fonde notre humanité : rencontre et fuite entremêlées.
- *Il est appel de l'autre* : *Si je étais seul, je n'aurais pas de sens* (Feuerbach). Pour prendre conscience de moi il faut que se situe, hors de moi, quelque chose de différent de moi. *Toute conscience est conscience de quelque chose*¹⁰, cette visée est ce qui me fonde. Pour autant, j'ai besoin que cet ob-jet me résiste pour conserver ma propre conscience, celui-là ne saurait être uniquement une chose. La présence hors de moi d'une conscience qui cherche, comme la mienne, à perdurer me garantit en

⁷ on regardera (écouterà) avec intérêt la conférence donnée par A Kahn que l'on trouvera sur la médiathèque de Paris Descartes :

http://mediatheque.parisdescartes.fr/doc/racine/t/tzoritch/317642053A_Kahn_Ethique_1_57mn52.mov

⁸ d'où le fait que la morale kantienne s'achève en métaphysique.

⁹ A. Comte-Sponville et L. Ferry, *La Sagesse des Modernes*, Robert Laffont, 1998, pp. 270-271.

Voir aussi André Comte-Sponville, *Valeur et vérité*, PUF, coll. " Perspective critiques ", 1994, chap. 11

¹⁰ « *A chaque pulsation, la vie psychique de l'homme et de l'animal, qu'est-elle, sinon conscience de ceci ou de cela* ". Husserl, *Philosophie première*, P.U.F. tome I, p.75.

mon être. La relation est dialectique, elle se joue sur la négation, pas forcément le conflit : tout l'enjeu est là

- *Il implique la réciprocité* : un dialogue n'a de réalité que si le message n'est pas unilatéral que si alternativement chacun est destinataire et destinataire. A Kahn¹¹ le rappelle : à défaut de toujours pouvoir le définir, ni l'expliquer, spontanément nous ressentons ce qu'est une action mauvaise. Celle que nous rejetons comme non convenable. Or le convenable c'est ce qui va dans le même sens - co-agere. Remarquable que toute action que nous répudions porte toujours la même caractéristique : la non reconnaissance de l'autre, de l'humanité de l'autre. Où A Kahn voit la marque du bien : la réciprocité.

3.2 Approche négative : la réalité du mal

On peut approcher nos valeurs fondatrices *a contrario*, par l'offense qui leur fut faite : le crime contre l'humanité en est la parfaite grille de lecture.

Ce qui fait le fonds du crime contre l'humanité, en sus des inévitables violences, cruautés qu'il révèle, c'est précisément la négation en l'autre de son humanité. La violence est toujours destructrice, mais rentre dans une cohérence stratégique, politique, ou économique qui permet au moins a posteriori de l'expliquer. Le crime contre l'humanité, en l'espèce le génocide, va au-delà de cette destruction d'un ou de nombreux individus : il nie l'existence, même au passé, de l'humanité de l'autre. H Arendt¹² montre que le plan nazi visait, après l'extermination, à en effacer toute mémoire en sorte que ni les camps ni les hommes ne pussent laisser aucune trace. Destruction des camps après usage ; absence d'acte de décès ; inexistence de tombes, destruction des actes de naissance : destruction deux fois d'un peuple, physiquement et dans la mémoire qu'on eût pu en avoir.

Beaucoup a été écrit sur le sujet : mentionnons seulement combien cette destruction savamment orchestrée - réduisant l'homme d'abord à l'état d'animal traqué, puis de choses - est une fin en soi ne se justifiant que par soi et constitue le fonds du nazisme ; que cette destruction prend la forme de la réification : la négation de l'humanité en l'homme¹³.

Notre fond commun est bien l'humanisme où se joue la capacité de chacun de lier ou délier contrat, de s'engager ou se dégager, de définir objectifs et moyens, de les modifier ou simplement d'y renoncer. Ce qu'on nomme liberté.¹⁴

¹¹ « Il peut y avoir un langage commun. Un des éléments qui me fait penser cela [...] est que si les règles morales de la pensée éthique étaient totalement relatives, un discours faisant appel au bien et au mal datant de quelques milliers d'années nous serait totalement inintelligible d'un point de vue moral. » *ibid.*, 20'54

¹² H Arendt, les origines du totalitarisme

¹³ E Lévinas, *Quelques réflexions sur la philosophie de l'hitlérisme*, *Esprit*, 1934, réédité dans M Miguel Abensour, *Le mal Élémental*, ed Payot & Rivages 1997 <http://www.anti-rev.org/textes/Levinas34a/>

Ce n'est pas tel ou tel dogme de démocratie, de parlementarisme, de régime dictatorial ou de politique religieuse qui est en cause. C'est l'humanité même de l'homme.

¹⁴ E Lévinas, *Quelques réflexions sur la philosophie de l'hitlérisme*, *Esprit*, 1934, réédité dans M Miguel Abensour, *Le mal Élémental*, ed Payot & Rivages 1997

Le texte est accessible à cette URL : <http://www.anti-rev.org/textes/Levinas34a/>

Nous avons essayé de les rattacher à un principe fondamental. Peut-être avons-nous réussi à montrer que le racisme ne s'oppose pas seulement à tel ou tel point particulier de la culture chrétienne et libérale. Ce n'est pas tel ou tel dogme de démocratie, de parlementarisme, de régime dictatorial ou de politique religieuse qui est en cause. C'est l'humanité même de l'homme.

4 Modéliser moralement le management ? Mais qui ?

Le philosophe cherche des principes mais le manager plutôt les conditions de mises en pratique de ces valeurs.

Peut-on sortir de ces généralités décevantes ? Descendons dans l'arène !

4.1 L'exemple des Ressources Humaines: l'intitulé est un mauvais ange

Ressources humaines plutôt que personnel : ceci rappelle l'analyse d'Heidegger dans la *Question de la technique* réquisition du réel comme stock, réquisition qui en viendrait à omettre la spécificité humaine pour ne plus considérer que le gisement de plus-value à en extraire.

Gestell comme on dit *Gebirge* rappelle Heidegger : ce qui est rassemblé, ramassé ici ; posé ici ensemble. Posé ! Ressources provient de source, de ce qui jaillit. On cherche à se ressourcer pour tenter de puiser l'énergie initiale, perdue

Des deux formes d'aliénation, celle qu'avait vue Reich - la réduction de l'individu dans la masse ; celle qu'avait vue Arendt - le délaissement - , on remarquera que l'annihilation d'un côté, l'exhaussement de l'autre, aboutissent pourtant au même résultat. Quand les contraires ainsi se rejoignent c'est qu'on se trouve effectivement à la croisée où ce qui perd, sauve.

4.2 Intérieur v/s extérieur : de la banalité du bien

Des valeurs qui formeraient les fondements de cette éthique du management, quelque chose comme une déception :

Est donc humaniste ce qui considère la personne comme une fin et jamais comme un moyen, ce qui favorise l'exercice de sa liberté, le développement de son autonomie morale, de son autodétermination, l'expression de ses talents, et des rencontres avec autrui permettant que s'établissent une reconnaissance et un respect mutuels. L'entreprise peut-elle instaurer une organisation du travail et un management conformes à ces principes humanistes ? 15

Ces mêmes principes que l'on retrouve dans l'approche de ce que certains nomment *éthique des vertus*¹⁶. Il ne saurait en aller autrement, mais l'on eût aimé orientation plus consistante qui fait l'objet de cette journée : le problème du *et* dans éthique et management.

En logique, ceci signifie que nous cherchons l'espace où les deux termes soient vrais ensemble ; où le management intégrerait les principes moraux ; où en même temps l'éthique quitterait l'horizon des grands principes pour engager leur mise en application. Et échapper ainsi à deux apories également insupportables :

- une police de l'action qui viendrait intimer, de l'extérieur ou d'en haut, ce qu'il convient
- un simple vadémécum risquant d'instrumentaliser l'éthique en habillage bienséant pour plan de communication politiquement correct.

On retrouve ici les reproches adressés aux diverses approches éthiques (morale du sentiment, morale de l'intérêt auxquels l'approche wébérienne de l'éthique de conviction v/s

¹⁵ Le management humaniste. Enjeux, outils et obstacles par Stéphanie ARNAUD Éditions ESKA | *Revue internationale de psychosociologie* 2008/3 - Volume XIV ISSN 1260-1705 | ISBN 2-7472-1518-3 pages 207 à 224

¹⁶ Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus par Marc ARBOUCHE Management Prospective Editions | *Revue management et avenir* 2008/6 - N° 20 ISSN 1768-5958 pages 115 à 128

l'éthique de responsabilité n'a pas véritablement apporté de réponse) : ici, une pureté si angélique qu'elle n'en aurait pas de main¹⁷, là, un calcul sordide de l'intérêt bien compris qui exhale la tyrannie de la majorité, sous-estime le poids des passions. D'un côté l'impuissance, de l'autre la prise en charge de la vertu par l'organisation sociale favorisant des actes moraux par des hommes qui ne le seraient pas.

Angélisme d'un côté, cynisme de l'autre !

4.3 De la jointure

L'éthique relie codes de bonne conduite aux valeurs qui les fondent et ne saurait donc se réduire à un livre de recettes mais exige dialogue et confrontation. La question morale se pose en *situation d'interaction sociale*¹⁸, elle est demandée *a posteriori* face à une situation complexe, indécidable.

Deux conséquences :

- L'interrogation morale est sociale et humaniste par définition en ce qu'elle implique dialogue et reconnaissance de l'autre.
- L'interrogation morale est réponse à une aporie ; issue à ce qui n'en a pas¹⁹ ; réponse à l'impuissance de la logique : la morale au fond change la donne, et d'espace, sort de la limite pour se chercher un autre code, une autre manière de poser le problème, ou de le contourner.

Ainsi, l'approche kantienne du *tu dois donc tu peux* qui exige une morale impérieuse où l'on agirait par devoir sans envisager les conséquences, peut aisément s'inverser : *tu peux donc tu dois !* Ainsi, la formule suppose la liberté, mais exige le mode interrogatif : avancées scientifiques et progrès techniques nous obligent à reposer la question. *Ce que je peux désormais, le dois-je ?*

C'est alors la modernité qui en appelle à la morale comme au retour du refoulé. Mais qui se pose cette question ? doit se la poser ? Le philosophe du haut de son ciel étoilé ? le manager, au risque de nuire à l'efficacité de son action ?

4.4 Sur la ligne

On peut opposer pâtre et brebis mais reste que le pâtre, en sortant son troupeau, invente et organise la fuite ; que la brebis égarée ne l'est pas volontairement. Celle-ci ressemble à celle-là : messagers d'ordre et de progrès tout à la fois.

De part et d'autre de la ligne se joue ce qui perd et qui gagne. La brebis se sauve, le pâtre la perd. Mais la brebis se perd et le pâtre y gagne. C'est selon. Question de point de vue ! Mais *sur* cette ligne qui n'occupe nul espace mais l'invente pourtant ? Ici, à l'intersection même, un lieu où l'on peut perdre ou gagner à tout coup !

¹⁷ pour reprendre l'ironie de Péguy

¹⁸ Au vu de ce qui a été mis en évidence à partir de la formation professionnelle, on peut dire que l'éthique n'advient qu'en situation d'interaction sociale, comme une demande de compréhension de ce qui se passe. Durant le conflit qui l'appelle, l'action continue ; elle est essentiellement orientée par l'expérience acquise et par la maîtrise préalable des données en contexte. C'est rétrospectivement que la personne qui en juge construit ce qu'elle en pense et vient en repérer puis en qualifier la dimension proprement éthique (de valeur, de dignité morale, de confirmation des normes régulatrices), qu'elle peut alors partager avec d'autres, étrangers à sa situation comme à son expérience.

Ullern-Weité I., Enseigner l'éthique comme expertise ou former les personnes au jugement éthique de l'action ? Question didactique, *Nouvelle revue de psychosociologie* 2007/1, , p. 149-166.

¹⁹ Ce qui est le sens d' *αποροσ* : qui n'a pas d'issue, de chemin

Qu'importe le vainqueur des joutes à l'intérieur de l'arène. Les romains gagnent toujours, qui viennent d'enlever les Sabines. Qu'importe à Véturie le sort de Coriolan : à tout coup elle perdra, son fils ou la liberté.

Qui se tient sur la ligne, combine deux espaces, redresse les valeurs, change les perspectives : seul à ne pas tronquer puisque seul à embrasser encore du regard les deux espaces déchirés. Il rassemble, ramène et coordonne. Ce qu'étymologiquement dit compétence.

Notre déception est variante du principe d'Heisenberg : sitôt que l'on penche d'un côté ou de l'autre de la ligne, on perd en connaissance ou en liberté. Où penser le modèle ? sur la ligne où le pâtre se confond avec la brebis, Romulus avec son jumeau, Moïse avec Aaron ; où le risque de la violence est maximal mais l'opportunité de la désamorcer aussi.

4.5 Retour à la fuite.

C'est le même verbe pour secourir et s'enfuir : sauver. Dans les deux cas on se joue de la sortie : quitter le pays, franchir la frontière ; ou extirper des flammes ou des eaux. Quand une canalisation fuit, elle perd. Mais ce qui se perd, va quelque part : ce quelque part y gagne. Nous voyons le problème du côté du tuyau ; jamais de l'eau. Ni de la terre qui absorbe ! Du côté du pâtre, dont spontanément nous adoptons le point de vue, obsédé, mais c'est sa fonction, de ne perdre aucune bête ! jamais à la place du mouton ! Il a mauvaise presse : panurgique dit-on !

Est-ce si difficile de se mettre à la place du troupeau ? Oui ! car la place de l'esclave, du dominé, est muette ! impensable donc ! L'esclave est enfant – in fans –.

Prendre le point de vue de l'agneau serait le faire parler lui, le muet ; reviendrait à extirper l'épaisseur enfouie d'une histoire qui ne s'écrit ni ne se raconte ; à demander à l'esclave qu'il réponde, et donc soit responsable. Décidément, la liberté est affaire de parole ! Sitôt qu'il parle, l'esclave invente terre promise, *en dehors*. Sa fuite est invention ! qui se répand, se sauve ; qui franchit le sillon, crée !

Voici le récit néo-testamentaire ! Nous voici à la croisée : on peut, tel Heidegger, chercher ce qui est enfoui ! tel Nietzsche changer de perspective, d'espace !

Ou changer de destinataire. Raconter l'histoire du côté de la bête de somme ! Hegel avait vu dans la confrontation l'étroite dépendance des deux acteurs puis la domination de l'esclave qui ferait le maître ! C'était oublier, qu'il faudrait bien briser les chaînes, combien ce moment était rare et se payait cher. Nietzsche, lui aura résolument pris le parti du vainqueur et cru que sortir du troupeau valait victoire. Revenir en arrière ou tenter l'aventure ? Mais Nietzsche n'a pas voulu voir - l'histoire s'en est bien vengée - , que avant ou arrière, revenait au même : cette révolution qui ramène en d'identiques forteresses.

Reprenons !

Pour l'agneau, la sortie matinale, même encadrée par le pâtre et cernée par les chiens, est promesse : du retour ; d'une nourriture plus saine, d'un semblant de liberté ; d'un simulacre de vie naturelle sinon sauvage. L'animal parcourt ; essaie ; adopte spontanément le point de vue de la nature ; il est dans l'essaim, le grouillement, la profusion généreuse qui n'est désordonnée que pour le maître, qui est vie, simplement. La bête ne fomente pas sa fuite qui est fruit probabilitaire de la pérégrination, moins une fatalité qu'un compossible, rare peut-être, mais inscrit dans le possible – la δυναμις. L'horizon d'un autre pacquage, d'un autre troupeau : un avatar de néguentropie !

La logique du troupeau n'est pas nécessairement celle du faible, ni celle du fuyard, une logique du fort. Celui qui fuit, s'égare simplement, par hasard.

Retour à l'espace puisque justement il n'y en a plus ! ce qui sauve ?

5 Inventer un nouvel espace, un nouveau droit

5.1 Le pari de la fuite et du désordre

Reprenons : quelque chose du réel nous échappe ; inéluctablement !

Première règle à édicter ? Respecter la fuite parce qu'elle est promesse d'ouverture ! Dit autrement : respecter l'altérité ou le dévoilement plutôt que la réquisition.

La seconde ? *Aimer* cet aléatoire qui fait partie de la fuite et admettre que :

- Toute information gagnée sur le local se paye sur le global et inversement !
- Diriger crée la possibilité même de la fuite ; légiférer, celle du forfait

5.2 Une théorie du forfait

Evacuer l'image qui nous hante

Ces files de déportés allant vers la mort, sans se révolter ou s'enfuir. La controverse absurde qui agita la sortie de *Eichmann à Jérusalem Essai sur la banalité du mal* d'H Arendt²⁰, oblige à constater que la marque du totalitarisme réside dans cette destruction en l'individu de sa capacité de révolte.

Cette image nous hante parce qu'elle représente le bord extrême du pensable, l'hyperbole du mal. Ici derechef, des gardiens, un troupeau filant sans mot dire ! bord extrême du langage aussi : qui se tait, peut ni plus s'exprimer que penser. Certes, cruauté, violence extrême et dénigrement achevé de l'humain. Surtout : ce dessin d'un espace d'où nulle sortie n'est possible.

L'absolue réussite du pâtre est son absolue déchéance !

Ici : Moïse conduisant son peuple vers la Terre Promise ; le Christ annonçant la Bonne Nouvelle ! Dans les deux cas cela finit mal puisque le premier n'entrera jamais en Israël et le second sera crucifié. Le messenger paye pour le message ? Ils dessinent tous deux les espaces ouverts de l'exagération, de la sortie.

Là : le garde chiourme, petit sadique ordinaire de la SS ; terriblement efficace. Lui aussi finira mal, plus tard. Mais lui s'engloutit en même temps que son troupeau parce qu'il n'est pas de lieu où fuir. Il est ici le chemin qui ne mène nulle part ! Il tourne en rond de ne savoir où aller. Maître, si absolu, que détruisant son troupeau, il meurt de n'avoir plus de bête à conduire, à châtier. La fin de l'histoire est le plus grand leurre totalitaire jamais imaginé : le grand trou noir de nos espaces sociaux. C'est pour cela que l'histoire nous hante, que cette image nous obsède : elle est la borne à ne jamais franchir.

Qui nous offre une troisième leçon !

5.3 Ménager des espaces ouverts ! ouvrir aux quatre vents

Nous le savons depuis Tite-Live : fonder de Rome fut affaire de sillon, de pomerium ! Joli mythe de trace, mémoire et rempart. Une histoire à lire de plusieurs manières.

²⁰ Hannah Arendt, *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, traduction française A. Guérin, Gallimard, 1966 – Folio, 1991

Celle, *classique* d'une cité inventant le droit fondé sur l'évacuation de la violence mais qui exerce cette violence pour se fonder. Droit et règle tracent la ligne droite du pouvoir et de la morale mais exigent un extérieur pour exister. Exister c'est bien poser là, dehors, devant moi. Remus est doublon. Sa gémellité dit l'essentiel : entre le pâtre et la brebis égarée il y a plus qu'une coïncidence ! C'est même acte que fonder le droit et le transgresser car l'un permet et définit l'autre ; mais surtout la délimitation est invention d'un double espace : la cité invente la forêt, la norme ! le citoyen invente le sauvage et se détermine par ceci qu'il rejette.

Celle, presque *mathématique*, qu'illustre l'origine aqueuse des protagonistes : Moïse comme Romulus et Rémus surgissent de l'eau. Double origine pour le premier, indistincte pour les seconds quoiqu'une légende les dise fils d'Enée. Le principe est hors jeu. Il ne peut fonder le système qu'en le posant hors de lui. Le principe est créateur d'espace et ne peut le faire qu'en le transcendant. Remarquons que le fondateur disparaît toujours de manière fantastique : Romulus, subitement sous la foudre ! Rémus dont on trouve trace légendaire du côté de Reims, lointain inséminateur d'une lignée carolingienne. L'histoire ne saurait avoir ni commencement avéré, ni réelle fin. A l'instar des traditions, lois sans doute prescrites par les dieux dont la trace se perd dans nos mœurs

Celle, *anthropologique* qu'avait théorisée R. Girard : si l'indifférence est source de mimétisme, elle permet à la fois hominisation et violence - son plus grand danger. Que la tentation victimaire soit le biais emprunté pour résoudre les crises – qui sont *passage* - explique que nos rites de fondation soient sacrificiels *et* transgressifs. Combien la répétition de ces transgressions crée la ritualisation victimaire et la norme.

Celle, *politique* du grand nombre qui mène à la perspective du double niveau : du global au local ; du général au particulier ; du savant au politique ! Qui conduit à la fuite. Romulus et Remus ne sont pas antagonistes mais identiques. C'est le même acte que de fonder et détruire ; même mouvement d'encerclement que celui du siège de la cité, de la guerre ou de la révolte. Se tourner, se retourner. Même acte que d'enfermer ou ceindre. Le pâtre rassemble – coagitare – les brebis égarées ; il porte une tâche messianique mais dessine un mouvement de contrainte circulaire où le chien rode. A l'inverse la brebis égarée est à la fois révolte et hasard, sottise et inventive, maligne et bénigne. Nouvelle lecture du principe d'Heisenberg : on ne peut pas à la fois déterminer la position de la brebis égarée et sa quantité de mouvement ! Et ceci vous concerne, nous les théoriciens, vous les managers ! Vous ne savez que faire de la brebis parce que vous ne savez jamais ensemble où elle est, où elle va ! Son égarement est aveu d'échec de votre système vous qui ignorez combien s'y joue la survie du système.

Ces images nous disent la nécessité de conjuguer la pluralité des points de vue, le double langage de l'agneau et du pâtre. C'est-à-dire ?

5.4 Rester et jongler tel un funambule sur la ligne

- J'appelle technique toute lecture qui n'appréhenderait le réel que d'un seul point de vue et la volonté de conjuguer les différentes perspectives. Le technique est toujours réducteur, castrateur car celui de la totalité qui ramène tout au même et séduit identiquement l'apprenti dictateur et le paresseux ivre de recettes. Un modèle de management aura donc pour principe de ne jamais réduire à un seul espace mais de toujours conjuguer, rassembler, unir. Le principe moral de management est donc bien fréquentatif : de l'ordre de l'assemblée, de l'ecclesia, du répétitif, dans l'espace ou dans le temps. A ce titre, la RSE qui veut conjuguer gestion, sociétal et environnemental, va dans la bonne direction.

- J'appelle moral tout modèle qui tolère la fuite. La porosité est l'autre nom du critère de la falsifiabilité de Popper ! Essentiel parce que ceci seul évitera à la morale de devenir police de la pensée et à l'éthique, un livre de recettes !
- J'appelle éthique toute pratique qui respecte mais surtout appelle la fréquence. Tout assurément se joue dans la répétition qui donne à penser quand elle convoque le même ; appelle à vivre quand elle suscite le différent.
- J'appelle politique tout modèle qui sauve, qui fuit. Rien n'est plus précieux que cette porosité du système ; elle a un nom : l'ambivalence, la polysémie, le passage. La vie ! La dynamique que possède tout système de s'épandre et donc de s'égayer ; d'inventer un ailleurs. Je ne suis pas certain que le savant soit le mieux placé pour l'inventer, lui dont le métier reste précisément de classer, définir et traquer le répétitif, lui qui n'aime rien moins que le désordre ! Non plus que ce puisse être le rôle du politique encore que de fait ce rôle lui échoie souvent, faute de mieux !

Sans doute est-ce du côté du pâtre encore qu'il faut regarder qui sait à ses heures rêvasser, jouer du flutiau et esquisser ses vers de mirliton.

5.5 Faire le pari de la ποιησις

Telle fut la thèse d'Heidegger dans la *Question de la technique*, développée à partir du vers d'Hölderlin *l'homme habite en poète dans le monde*. Pour autant que le plus grand danger soit effectivement que l'homme s'engloutisse lui-même dans la *réquisition du réel comme stock*, (Gestell) par où tout est instrumentalisé, et lui-même pour solde de tout compte, il faut bien admettre que la seule issue, ou fuite soit justement la capacité que nous aurions encore d'inventer. Inventer c'est *aller à la rencontre de* quand intelligence à la fois rassemble et discerne, c'est-à-dire comprend. Voici ces deux mouvements à réaliser ensemble : sortir et rentrer ; une rentrée qui n'interdit pas la sortie ; un rassemblement qui suscite la dispersion. Une compréhension qui distingue et réunit !

Cette croisée a un nom : la ποιησις ! l'art serait-il notre salut ? Mais comment croire nos managers grands poètes ! La ποιησις relève du dévoilement, parce qu'elle est heureuse disposition devant l'éclosion de l'être ; elle participe de ce retournement, tropisme qu'appelait Platon : regarder le soleil en face suppose effort et aveuglement ; une conversion, une lente et difficile sortie. Exige qu'on laisse sa chance à l'autre, au réel : à la φυσις – entendue comme éclosion et non comme objet !

Quelles conséquences sur nos modèles de management ? Rien que de très simple mais horriblement compliqué :

- Adopter le point de vue de la brebis et envisager que sa fuite soit la perspective même qui invente l'avenir. Autrement dit privilégier l'issue plutôt que le retour, ce qui diff-erre plutôt que ce qui se tient.
- Se tenir toujours sur la croisée, se refuser à la frontière
- Rechercher l'espace nouveau qui s'invente dans la fuite

J'aime assez que ce soit le même mot qui désigne dans notre langue, le crime, la transgression, et le summum du contrat ! Oui le forfait signifie : la croisée même ! l'essence d'un message vivant pour autant que le destinataire lui donne écho, vie.

5.6 Réinventer l'espace

Je comprends mieux la parole de l'agneau : *je suis le chemin, la vérité et la vie* ! Nous avons proclamé la vérité, tracé le chemin ! Manque toujours la vie !

Sans doute nous faut-il ré enchanter le monde ! et l'autre !

Nous l'avions désenchanté ; il se rappelle à notre souvenir. Nous avons su élaborer des contrats d'entre nous, mais omis le sol qui les portait. La menace climatique avérée, signifie le retour de la nature, de l'espace. Nous avons cru le balayer pour n'en laisser que le virtuel de nos réseaux : nous avons oublié qu'il est la dynamique créée par la brebis égarée ! Même lorsque nous inventâmes le rêve de l'entreprise citoyenne, nous continuions à tout rassembler derrière nos remparts ne nous laissant pour unique dispute que de savoir qui du politique ou de l'entreprise corrigerait l'autre. Mais nos combats, se jouaient entre nous comme s'ils avaient l'éternité pour eux, et nul espace pour s'éployer. Nous avons enfermé le réel dans la forteresse de nos conflits ; nié l'espace dans notre histoire. Le voici de retour, entré dans notre histoire !

Nous penser *avec* l'espace, nous réinventer *dans* l'espace sonne comme l'alliance du pâtre et de la brebis : nul n'en peut encore déterminer les termes tout juste pouvons-nous avancer que ceci inverse tous les canons de notre démarche technique : de *maître et possesseur*, nous voici contraints d'être partenaire. Ce tiers jadis exclu, le voici maître d'un jeu à trois qui résiste à nos logiques binaires. Le forfait !

6 Conclusion

S'il n'était plus d'espace extérieur et que le virtuel interdise désormais qu'il y eût un ailleurs à explorer ou dévoiler, alors Arendt aurait définitivement raison. Or c'est lorsque les nouvelles technologies semblent achever la déréalisation de l'espace et l'externalisation de nos facultés vers cet outil universel qu'est l'ordinateur que, justement, le réel se jette contre nous (ob-jet). Ce qu'il nous reste ? à être intelligents²¹ comme le dit ironiquement M Serres, c'est-à-dire derechef à inventer, à rassembler, à imaginer. A être poètes !

Je ne connais pas d'autres manières de respecter cette réciprocité où voir le signe de l'humain que celle par quoi le fruit de mon effort, reste rencontre et reconnaissance ; par quoi l'autre est perçu moins dans son énergie qu'en sa dynamique. Echapper à la mauvaise foi et envisager l'autre comme celui qui advient et approche ; s'éloigne et m'échappe. Où Sartre n'est pas loin !

Sans doute Quirinus l'emporte-t-il désormais mais n'oublions pas qu'il est aussi messenger, lui aussi contraint de s'inventer règles, valeurs et liens. Dans ses bagages, le monde ! L'objet monde ! Nous repenser avec lui : le forfait !

²¹ M Serres [Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive](#), conférence à l'occasion des 40 ans de l'INRIA , 11 dec 2007