

Mardi 29 juin 2010 (17h45-19h45)

Robert DAMIEN

Philosophe, professeur à l'Université Paris X Nanterre



Entraîneur, manager : quelle figure du chef aujourd'hui ?

- Qu'est ce qu'un chef ? Celui qui dicte ou bien celui qui commence, qui mène à bien, qui continue, qui achève ?
- Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas ou plus d'autorité ?
- Quels pourraient être les fondamentaux de toute autorité ?

Dossier documentaire

Robert DAMIEN

**Entraîneur, manager :
quelle figure du chef aujourd'hui ?**

Sommaire

▪ Présentation de Robert Damien <i>Site web Université Paris X Nanterre (www.u-paris10.fr)</i>	p. 02	
▪ De l'autorité et de son chef Robert Damien, <i>Site web GDR cadres (http://gdr-cadres.cnrs.fr)</i> , février 2001.....	p. 06	
▪ La crise de l'autorité politique. Entretien entre Jean-Pierre Chevènement et Robert Damien <i>Site web CAIRN (www.cairn.info)</i> , 2001.....	p. 09	
▪ Le conseiller du Prince, de Machiavel à nos jours Robert Damien, Editions PUF, septembre 2003 Résumé.....	p. 19	
	Sommaire.....	p. 20
▪ Le conseiller du Prince à nos jours : genèse d'une matrice démocratique Anne Kupiec, <i>Site web BBF (http://bbf.enssib.fr)</i> , mars 2004.....	p. 21	
▪ Gestion d'équipe en entreprise : l'art de concilier autorité et humilité Marie-Madeleine Sève, <i>Site web Capital (www.capital.fr)</i> , 20/04/10.....	p. 24	
▪ Qu'est-ce qu'un chef ? G. Anquetil et F. Armanet, <i>Site web Nouvel Obs</i> , (http://tempsreel.nouvelobs.com), 04/10/07.....	p. 26	
▪ Qu'est-ce qu'un chef ? Yves Cohen, <i>Site web CAIRN (www.cairn.info)</i> , février 2001.....	p. 29	
▪ Le chef et le génie. De la théâtralisation du commandement Daniel Dauvois, <i>Site web CAIRN (www.cairn.info)</i> , février 2001.....	p. 31	

Professeur des universités, Première classe

Contact :

4 rue de Bretagne
92600 Asnières
robert [point] damien (at) u-paris10 [point] fr
damien [point] r (at) neuf [point] fr

Domaines d'enseignement et de recherche

histoire de la philosophie politique; philosophie politique; histoire et épistémologie des sciences humaines, sociales et politiques; épistémologie et philosophie du conseil et de l'expertise; histoire et philosophie de la bibliothèque (livre, lecture, lecteur) et de la culture

Né le 12 Septembre 1949.

Agrégé de Philosophie (1975).

Professeur au Lycée de Lons le Saunier jusqu'en 1984. Assistant agrégé détaché dans le supérieur à l'Université de Franche Comté jusqu'en 1992.

Docteur d'Etat (1992) avec une thèse intitulée *Le philosophe conseiller du Prince : une nouvelle figure XVIIe-XVIIIe, le bibliothécaire-voyageur*, soutenue le 8 février 1992 en Sorbonne Paris I sous la direction de Mr Bernard Bourgeois, et la présidence de Mme P. Carrive et Mrs Tosel, Livet et Mme B.Kriegel, membres du jury, mention très honorable à l'unanimité du jury.

Elu professeur à l'université de Franche Comté en 1992

Elu professeur des universités à l'université de Paris X Nanterre en Juin 2006

Fonctions et responsabilités

Directeur du GDR CNRS 1197 Exercice des pouvoirs (1996-2000) et 2226, Conflit et confiance dans les philosophies du XXe siècle (2000- 2004)

Directeur du Laboratoire de recherches philosophiques sur les logiques de l'agir - EA 2274, 1995- 2004

Président de la Commission de spécialistes 17e section - philosophie de l'Université de Franche-Comté- de 1994 à 1999 puis vice-président , 2000-2004

Membre consultatif du conseil scientifique de l'université de Franche-Comté, 1995-2004

Directeur du secteur de recherches Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université de Franche-Comté 1997-2003

Directeur du Programme Pluriformation (PPF) Ville, Cité, Territoire dans le cadre du pôle MSH , 1998 -2002

Responsable de l'axe thématique Cité réelle, cité idéale, Pôle Homme, temps, territoire, Projet Maison des sciences de l'homme de l'Université de Franche-Comté (2001-2003) devenu Pôle 2 de la MSH

Membre du conseil scientifique de la MSH C.N.LEDOUX et du conseil de pilotage du Pôle 2 de l'Université de Franche Comté

Responsable de l'option Philosophie des pratiques dans le DEA SHS, 1999- 2003

Responsable de l'option Philosophie dans l'école doctorale, 1995- 2003

Directeur du secteur de recherches Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université de Franche-Comté 1997-2003

Vice-Président du Jury de CAPES Philosophie de 1998 à 2003

Membre élu du CNU 17° section, 2003-2007

Directeur de la collection AGON , Annales littéraires de Franche Comté, PUFC, 1995- 2004

Rédacteur en chef de la revue CITES, PUF.

Membre du conseil scientifique de la revue BBF (bulletin des bibliothèques de France, Enssib et BNF)

Membre du comité de rédaction des Cahiers de médiologie, Gallimard

Membre du comité de rédaction de la revue *Medium*, Babylone/Fayard

Membre titulaire de la société française de philosophie

Président de la commission de spécialistes (17° et 72° sections) de l'université Paris X, 2006-2008

Membre du conseil d'UFR de l'université Paris X

Directeur de l'Ecole Doctorale 139 (Connaissance, langage, Modélisation) de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Président du comité de sélection poste 1646 de l'université Paris Ouest La défense

Membre du comité de sélection de l'université de Lyon III

Membre du comité de sélection de l'ENSSIB

Thèses soutenues sous sa direction à l'université de Franche Comté jusqu'en 2005

Stéphane Haber , *Les formes de la connaissance du présent dans les sciences sociales. Une introduction au concept de modernité*, Le 17 novembre 1997 mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité

Mikhail Xifaras, *Propriété et justice, recherche sur les modes de conceptualisation de la propriété chez les commentateurs du code Napoléon au XIX° siècle*, le 3 Décembre 2001, mention très honorable avec les félicitations

Marie Laure Leroy, *Bentham et la politique du bonheur*, le 17 Octobre 2003, mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité

Modeste Abagha Assecko, *Nietzsche médecin philosophe*, le 17 Juin 2004, mention très honorable avec les félicitations du jury

Fathia Bala, *Le problème du rapport entre religion et politique chez Averroès et Spinoza*, le 2 Mai 2005, mention très honorable

Ali Mannah, *Proudhon et l'Etat*, le 24 Mars 2005, mention très honorable

Mohamed Isbei, *La religion chez Proudhon*, le 31 Mars 2005, Mention très honorable

Vincent Bourdeau, *L'économie politique républicaine de Léon Walras*, le 4 Novembre 2005, mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité

Thèses soutenues sous sa direction à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense depuis 2006 :

Pierre Jean Borey, *Vers une lecture politique de Whitehead, relativité et subversion*, le 18 Juin 2007, mention très honorable avec les félicitations du jury

Stéphanie Couderc-Morandeau, *Philosophie républicaine et colonialisme : origines, contradictions, échecs*, le 25 Juin 2007, mention très honorable

Sophie Dreyfus, *La constitution philosophique du délit politique*, le 17 Novembre 2007, Mention très honorable avec les félicitations du jury

Sophie Freiberg-Pietra, *L'idéal démocratique à l'épreuve du modèle sinaïtique, le concept d'alliance*, le 21 Décembre 2007, mention très honorable

Organisations de colloques

1. Organisation du colloque, *Dagognet, une philosophie à l'oeuvre*, Besançon Avril 1996
2. Organisation du colloque université d'été, *Le lien social dans la philosophie française du 19e*, avec Christiane Menasseyre, Doyen de l'Inspection Générale, Nice, Juillet 1996.
3. Organisation du colloque, *Naudé, la politique et les mythes rationnels de l'histoire de France*, 4-5 juillet 1997, Besançon.
4. Organisation du colloque université d'été, *Le lien social : citoyenneté et école* avec Christiane Menasseyre, Doyen de l'Inspection Générale, Barcelonnette, septembre 1997.
5. Organisation du colloque international *Machiavel, la République et la guerre*, avec C. Lazzeri et alii, 25-28 novembre 1998, Paris.
6. Organisation du colloque, *De l'anthropologie à la logique et retour, un principe de charité. Pourquoi faire ?* avec I. Delpla, 6-7 novembre 1998, Nancy II.

7. Organisation d'une journée-livres-débats à propos de *Philosophie politique à l'âge classique* d'Y. Ch. Zarka avec Ch. Lazzeri , 3 décembre 1998.
8. Organisation du séminaire 1995-96, *Représentation, Souveraineté, Etat* : séminaire 1996-97, (1e année) *Expertise et conseil dans l'exercice des pouvoirs* ; séminaire 1997-1998, (2e année)
9. Organisation de la journée d'études, La crise de la représentation dans la pensée moderne : Rousseau, Heidegger, Husserl, Wittgenstein, avec J.P. Cotten, 14 mars 1996, Besançon.
10. Organisation du séminaire "Recherches en philosophie de l'éducation" de l'IUFM de Franche-Comté avec P. Status : "Républicains et pédagogues: archéologie d'une querelle" 2001-2002
11. Organisation du séminaire "Généalogie conceptuelle du conflit et de la confiance" avec C. Lazzeri , 2001-2002
12. Organisation du colloque, *De la défiance à la confiance rationnelle, à partir de l'œuvre de Bachelard*, avec Benoît Huffschmitt, Décembre 2002, Besançon
13. Organisation du Colloque international, *Association, mutualité, fédéralisme, actualités de Proudhon*, avec H.Touboul, Mars 2003, Besançon.
14. Organisation du colloque international *Proudhon, lecteur des juristes* avec H.Touboul et Edward Castleton (Cambridge) le 18 Mai 2006.
15. Organisation du colloque *Proudhon, quel socialisme ?*, 29 septembre 2009, BNF, Paris
16. Organisation de la formation doctorale en partenariat avec La BNF, Paris III, l'ENSSIB : *L'imaginaire des bibliothèques*, 4 Journées programmées : 6 Février, 6 Mars, 27 Mars, 29 Mai
17. Organisation en collaboration avec l'Institut Descartes/Diderot de Paris V des journées de formation doctorale avec conférences débats, 6 journées programmées ; 16 Février, 9 Mars, 23 Mars, 6 Avril, 4 Mai, 11 Mai, 1 Juin, 22 Juin

Principaux thèmes de recherche

Auteur d'une centaine d'articles et conférences consacrés à Naudé, Machiavel, Montaigne, Kant, les idéologues, etc., les travaux de recherche de Robert Damien s'organisent autour des problèmes philosophiques du conseil dans ses rapports avec l'autorité. L'objet principal de ses recherches est le réexamen critique de la figure philosophique du conseiller du Prince. Deux paradigmes matriciels structurent cette figure : l'un biblique, l'autre bibliothécaire. Le premier élément de ses travaux est la mise en lumière du paradigme bibliothécaire dans la constitution d'une raison politique de l'état moderne au 17 siècle (PUF, 1995). Le deuxième élément est l'examen du conflit entre bible et bibliothèque dans la mise en place du grand auteur comme mythe esthétique et politique du conseil au peuple dans la philosophie et la littérature du 19 siècle : ce travail est l'objet d'un livre intitulé : *La grâce de l'auteur, essai sur la représentation littéraire d'une institution publique : la bibliothèque*, aux Ed. Encre Marine (2001). Le troisième résultat de ses recherches est l'examen des conflits et oppositions provoqués par ce conseil politique dans le paradigme biblique. Ses nombreux travaux consacrés à la constitution épistémologique d'un conseil au politique sont synthétisés dans un ouvrage intitulé *Le conseiller du Prince, de Machiavel à nos jours, genèse d'une matrice démocratique* publié aux PUF, 2003. Ces analyses du conseil biblique et de ses conflits seront l'objet d'un livre intitulé *Le prêtre, le notable, l'expert, trois figures du conseiller, ennemis, concurrents et faux alliés*.

Le travail de recherche désormais s'organise autour du conflit des modèles libéraux et socialistes dans les philosophies politiques des actions collectives et des relations coopératives du 19e et du 20e siècles ou comment s'opère le passage des théories individualistes de la confiance sympathique aux théories conseillistes de la fraternité coopérative dans la constitution des Politiques du Bien public ? Cette tradition républicaine et socialiste loin d'être un conservatoire des idéologies dépassées n'est-elle pas un réservoir de ressources inexploitées pour affronter les crises contemporaines du lien social et de l'existence politique générées par la révolution informatique des sociétés de services ? Un premier état de cette réévaluation a été publié avec Hervé Touboul dans le numéro spécial de la revue *Corpus*, n°47, consacré à « Proudhon » (2004)

Cette tradition républicaine et socialiste loin d'être un conservatoire des idéologies dépassées n'est -elle pas un réservoir de ressources inexploitées pour affronter les crises contemporaines de l'autorité et de l'expertise, du lien social et de l'existence politique générées par la révolution informatique des sociétés de services comme par l'urgence écologique. L'une et l'autre mettent en cause les institutions politiques tout autant que l'exercice de la citoyenneté démocratique et de l'autorité responsable?

TRAVAUX ET PUBLICATIONS

A. Ouvrages en nom propre

1. *Bibliothèque et Etat, naissance d'une raison politique*. Paris, PUF, 1995, 316 p
2. *La grâce de l'auteur, essai sur la représentation d'une institution publique, l'exemple de la bibliothèque publique*, La versanne, Encre marine, 2001, 232 p
3. *Le conseiller du Prince, de Machiavel à nos jours, genèse d'une matrice démocratique*, Paris, PUF, 2003, 445 p
4. *Etats d'urgence écologique : un nouvel objet politique*, à paraître aux éditions Armand Colin, Novembre 2010, contrat signé

B. Direction d'ouvrages collectifs

1. *François Dagognet, une philosophie à l'œuvre*, Paris, Synthélabo, Diff.Seuil, 1998, 303 p
2. *L'action collective, coordination, planification, conseil*, avec André Tosel, Besançon, PUFC/Belles-lettres, 1998, 521 p
3. *Faut-il brûler Régis Debray ?* avec R. Dumas et F. Dagognet, Champ Vallon, Seyssel, 1999, 207 p
4. Gabriel Naudé, *La politique et les mythes de l'histoire de France*, avec Y.-C. Zarka, Paris, Corpus, n°35, Fayard, 1999, 202 p
5. *Naudé, Addition à l'histoire de Louis XI*, avec Y.-C. Zarka, Paris, Fayard, 1999, 194 p
6. *La représentation et ses crises avec J. P. Cotten et A. Tosel*, Besançon, PUFC/ Belles-Lettres, 2000, 411 p
7. *L'expertise*, Besançon, PUFC/ Belles-Lettres, 2002, 349 p
8. *Proudhon*, avec H. Touboul, Paris, Revue Corpus, n°47, 2004, 366 p
9. *Confiance raisonnée et défiance rationnelle, autour de Gaston Bachelard*, avec Benoît Hufschmitt, PUFC/Belles Lettres, Besançon, Juin 2006
10. *Conflits et confiances dans les philosophies politiques du XX^esiècle* avec Christian Lazzeri, PUFC/Belles Lettres, Besançon, Octobre 2006
11. *Qu'est ce que la propriété ?* Réédition de l'ouvrage de Proudhon avec une présentation et une introduction de Robert Damien et d'Edward Castleton, Le livre de poche, Paris, 2009, p.9-42

C. Articles et Participations à des ouvrages scientifiques

1. « Système et novation au XVIII^e siècle, Montesquieu, Condillac, Diderot » in *Revue internationale de systémique*, vol.1, n°3, 1987, p.331-352
2. « Montesquieu ou l'Europe entre la Guerre universelle et la Paix nationale », *Le cheminement de l'idée européenne dans les idéologies de la paix et de la guerre*, Besançon, PUFC/Belles-Lettres, Besançon, 1991, p.19-27.
3. « Action politique et conseil philosophique, la matrice bibliothécaire et ses ennemis », in *Les logiques de l'agir dans la modernité*, PUFC/Belles-Lettres, Besançon, 1991, p.179-204.
4. « Expertise et Etat : l'exemple de Volney, l'Idéologue-voyageur (1757-1820) », *Revue Politiques et Management public*, volume 9, n° 2, juin 1991, p.81-100.
5. « Tocqueville, la démocratie et le conseil de la philosophie », *La Démocratie difficile*, PUFC/Belles-Lettres, Besançon, 1991, p119-142.
6. « La crise politique du lien social au 16^e et 17^e siècles : l'amitié selon Montaigne et La Boétie », *UTINAM, Revue de sociologie et d'anthropologie*, n° 5, 1993, p.33-56
7. « Modèle et paradigme dans l'histoire des sciences », *Cahiers du travail social*, IFRES Septembre 1994, n° 24, p.5-10
8. « Problèmes et promesses des sciences de l'information et de la communication », *Institut National de recherche et de sécurité*, Congrès international DMT, n° 61, Mars 1995, p.5-13.
9. « Ordre et désordre », *Cahiers du travail social* », IFRES, Septembre 1995, n° 28, p.5-12.
10. « François Dagognet, l'art et l'objet », in *Arts, métiers, techniques*, Arc et Senans, 1995, p.57-67.
11. « Richard Sennet, la ville à vue d'œil », in *La ville*, coll. Voies d'accès, Ellipses, Paris, 1996, p.165-184.
12. « Les Idéologues, la bibliothèque et l'Encyclopédie: une révolution dans la Révolution », in *Tous les savoirs du monde, Encyclopédie et bibliothèques de Sumer au XXI^e siècle*, Bibliothèque nationale de France/ Flammarion, Paris, 1996, p.450-457.
13. « Normaliser pour dominer, la méta-route logistique entre la niche et la nasse » (en collaboration. avec S. Maugeri), in *Qu'est-ce qu'une route ? Cahiers de médiologie*, n°2, Gallimard, Paris, 1996, p.237-245.
14. « Sartre ou la ruine de l' (é)lecteur républicain » in *les Mots ou l'écriture de soi*, Ellipses, Paris, 1996, p. 30-41
15. « Gabriel Naudé chez La Mothe Le Vayer ou le conseil entre douceur et érudition » in *Libertinage et philosophie au XVII^esiècle*, publié par l'Institut Claude Longeon et l'ENS Fontenay/Saint Cloud, n°2, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 1997, p.91-105
16. « François Dagognet, le paradigme bibliothécaire du savoir ou les colonnes d'Hercule », in *F. Dagognet, médecin, épistémologue et philosophie, une philosophie à l'œuvre*, R. Damien dir., Synthélabo, Paris, 1998, p.257-271

Qu'est-ce qu'un chef? Comment s'exerce l'autorité? Nous osons poser des questions incorrectes, philosophiquement dangereuses, politiquement inquiétantes.

D'abord pourquoi obéir et à qui? De quel droit et au nom de quoi quelqu'un peut-il commander à un autre et l'obliger à accomplir ce qu'il ne veut pas nécessairement accomplir de son plein gré? Questions fondatrices de la philosophie politique mais qu'on délaisse aujourd'hui au profit d'investigations psychologiques, historiques, sociologiques ou autres

Nous souhaitons affronter le problème de l'autorité par le biais plus radical d'une interrogation iconoclaste et mortifiante à la fois: pourquoi y a-t-il des chefs? Faut-il qu'il y en ait? Que doivent-ils être s'il en faut? Peut-on penser et espérer leurs disparitions? Comment s'en passer afin de se gouverner soi-même?

Aujourd'hui, on entend sans cesse dénoncer ou annoncer une crise de l'autorité. Certains perçoivent dans cette perte du sens de l'autorité et du respect du chef, le signe d'une décadence qui détruit les interdits, brouille les hiérarchies et abrase les éminences. Devant cet effondrement des valeurs, ils en appellent à un retour des chefs charismatiques pour restaurer un état antérieur où régnait la hauteur incontestée des supériorités, où s'imposait de haut en bas de l'ordre social, la domination des ascendants naturels.

Contre cette invocation rituelle aux grands hommes de la hiérarchie imposant une obéissance aveugle et silencieuse, d'autres, au contraire, voient dans la déconsidération fatale de l'autorité, la preuve d'une maturité démocratique. Le recours au chef et au mythe du grand homme témoignait d'une dépendance de mineurs indignes d'une humanité autonome, constituant elle-même sa propre loi. La personnification hiérarchique et ses institutions formelles que requiert apparemment l'exercice de l'autorité relèverait d'une survivance archaïque: un vestige d'un passé heureusement dépassé.

L'Institution et ses monuments rituels, la représentation et ses lieutenances symboliques, tout l'appareil et l'apparat solennels et guindés d'une souveraineté incarnée dans un chef souvent sacralisé qui décide en dernier ressort, seraient désormais des prothèses fonctionnels de l'ordre politique. Ces artifices médiateurs de la domination sont à repousser dans le cynisme religieux des manipulations de la crédulité politique. Il faut ranger ces instruments de sacralisation dans le magasin des accessoires ou le musée des horreurs. Ils transformaient la contrainte d'une force imposée en obligation d'obéissance respectueuse. Constitutifs d'un ordre politique, nous sommes désormais affranchis de ces tutelles légendaires.

La désacralisation des institutions, des hiérarchies, des éminences nous dégage des croyances politiques et particulièrement celle du chef décideur. Pas de politique, pas d'institution, pas de chefs. Notre fierté est d'en être bienheureusement revenus, nous sommes enfin libérés de la mystification du guide ou du culte de la personnalité, du maître ou du souverain. Nous avons mesuré le prix d'une autorité fondamentalement pathogène et par définition abusive. L'autoritarisme est inséparable de l'autorité, le chef qui l'incarne est toujours une mystification idolâtrique à déboulonner.

Le chef serait donc une espèce en voie de disparition dont nous n'aurions plus besoin, entrés que nous sommes, nous les modernes, dans l'heureux temps de l'autonomie négociée et de la réciprocité bienveillante, de la compréhension sympathique et de l'harmonie contractuelle des intérêts. L'intersubjectivité des échanges horizontaux dans la socialité dialogique des réseaux rendrait inutile l'autorité d'un chef, contreproductive sa verticalité unilatérale et perverse son institutionnalisation rigide. Désormais, l'autorité comme exercice d'une décision qui commande d'en haut et donne des ordres indiscutés, tend heureusement à s'effacer. Aujourd'hui, on n'ordonne plus, on ne commande plus, mais on dirige, on manage, on ménage, on influence, on entraîne.

Entre lamento nostalgique et euphorie grisante, on entend l'écho d'un leitmotiv bienfaisant: il n'y a plus d'autorité et il n'y a plus de chefs! Les mots de chef et d'autorité relèvent d'un usage difficile qui ne va pas sans précaution et les choses qu'ils expriment suscitent à bon droit un imaginaire grimaçant de répulsion et de crainte légitimes. Pour mieux se protéger des abus, on en usera avec dérision comme une accusation de complaisance navrante et inquiétante à la fois: le chef y croit, se fait "la grosse tête" et se prend pour...un chef. Le bouffon heureusement nous en protège, l'ironie nous impose de prendre distance sans s'identifier à ce rôle illusoire. Un chef aujourd'hui ne se revendique plus sans susciter un bénéfique ricanement. La fonction d'autorité s'exerce dans la dénégation.

En avons nous pour autant fini avec elle? Son apparent effacement n'est-il pas une autre manière de mystifier, sa mort annoncée n'est-elle pas le stade supérieur d'une manipulation? La défiance protectrice contre les abus tragiques de l'autorité ne couvre-t-elle un dangereux retrait d'investissement analytique? Investies par les discours du management gestionnaire, psychologique ou médiatique, l'autorité et ses exercices sont des objets compromettants pour le philosophe. Autant la critique du monstre froid qu'est l'Etat est abondante, autant l'examen de ce monstre chaud qu'est la question du chef et de son autorité est pauvre.

Au delà du bénéfice salubre de la critique qui permet à juste titre de conserver son quant à soi et de ne pas sombrer dans l'illusion des grandeurs établies, nous ne partageons ni la déploration ni l'euphorie des discours contemporains.

Comme l'étymologie l'indique, la finalité de l'autorité est l'augmentation de l'être à qui elle s'applique. Elle se définit par le service de l'autre qui accepte de reconnaître dans cette médiation, les moyens de sa propre élévation. Elle lui autorise ainsi de revendiquer d'être à sa hauteur en étant auteur de soi. L'autorité exhausse et exauce. La fin de l'autorité est ainsi sa propre disparition dès lors que l'autre est accompli dans ses propres fins.

Mais cet accomplissement plénier ne se peut effectuer que dans et par la confiance publique d'une augmentation qui ne dépossède pas des capacités critiques de questionner, de mettre en cause et de dialoguer. L'autorité dirait Kant est de promouvoir l'autre comme cause de ses propres causes et non de produire sur lui des effets entraînants. Mais cette augmentation confiante dans la réalisation de soi demeure légitime en ce que, fondée sur la raison d'une loi transmissible et d'une obligation partagée, elle conserve à chacun le droit de se refuser. Le retrait afin de ne pas subir une soumission ou être illusionné par une suggestion, est constitutif de son acceptation respectable et de sa reconnaissance respectueuse.

Mais si nulle autorité ne peut durablement s'établir sur la seule peur de la force ou la pure contrainte légale de la loi, comment se rend-elle acceptable par l'autre qui la reconnaît sans se trahir dans ses engagements ni contredire ses propres intérêts? Quelques soient ses modes (traditionnel, légal ou charismatique) ou ses qualités (juridique, morale ou politique), l'autorité dans son exercice même requiert-elle l'incarnation motrice dans un modèle d'effectivité pratique? Par quelles procédures et modalités se peut établir mais aussi contrôler et renouveler cette incorporation dans une allure, une tenue, un discours qui qualifie et incarne une autorité?

L'autorité du chef disait Gracian est autorité d'un bref qui abrège les débordements volubiles de la réflexion. Il achève et prend la tête contre les louvoiements de l'accommodement. Il donne corps à une décision, la porte et la transmet. Il montre la voie, nous met en mouvement et souvent nous émeut pour nous faire agir. Est-ce ainsi qu'il nous promeut? Il tranche pour ne pas se répandre et ainsi décide laconiquement: droit, direct et dur.

Cette mythologie rhétorique et esthétique est-elle une fiction mystificatrice ou une matrice normative? Participe-t-elle d'un invariant structurel de tout ordre politique ou relève-t-elle d'une archéologie des vertiges d'une fascination que la démocratie se définit de

surmonter? A travers l'analyse de Socrate à Délion nous avons essayé de répondre à ces questions décisives

Malheur au peuple qui a besoin... de chefs. Reste à savoir s'il peut s'en passer et lesquels il lui faut, comment les former, comment les remplacer et les contrôler?

La crise de l'autorité politique

Ancien ministre (Industrie, Éducation nationale, Défense, Intérieur), Jean-Pierre Chevènement est député de Belfort et président-fondateur du « Mouvement des citoyens ». Il est l'auteur, entre autres, de *Pari sur l'intelligence*, Flammarion, 1985 ; *Une certaine idée de la République*, Albin Michel, 1992 ; *France-Allemagne, parlons francs*, Plon, 1996 ; *La République contre les biens pensants*, Plon, 1999.

Robert Damien est professeur de philosophie à l'Université de Franche-Comté. Il dirige actuellement le Laboratoire de recherches philosophiques sur les logiques de l'agir et le groupe de recherche « Conflits et confiance » du CNRS. Outre de nombreux articles, il est l'auteur de *Bibliothèque et État* (PUF, 1995), de *François Dagognet, une philosophie à l'œuvre* (Éd. Synthélabo, 1997), de *Faut-il brûler Régis Debray ?* (avec F. Dagognet et R. Dumas, Champ Vallon, 1999), de *L'action collective* (édité en collab. avec André Tosel, Les Belles Lettres, 1998).

ROBERT DAMIEN. — *Monsieur le Ministre, en tant qu'homme politique, en tant qu'homme d'État, est-ce que la question du chef se pose en des termes nouveaux pour vous ?*

JEAN-PIERRE CHEVÈNEMENT. — C'est un concept qui, du point de vue d'un démocrate, n'est pas très sympathique. Car, quand on dit « chef », on sous-entend un chef prédestiné par la naissance ou par une sorte de charisme, et qui s'impose aux autres indépendamment de toute argumentation raisonnée. Du point de vue du républicain, ce qui vient d'abord, c'est le citoyen, c'est le débat républicain, avec les conflits, les arguments, les oppositions qui déplacent les lignes, qui font qu'à la fin une volonté générale, d'ailleurs précaire, se manifeste. Et, naturellement, ce qui fonde la légitimité, c'est l'élection. Alors, je ne dis pas qu'il n'y a pas des hommes ou des femmes qui ont un certain charisme, une certaine capacité de rassembler autour de leur personne. Mais encore faut-il que cette capacité soit sanctionnée par un vote, à l'issue d'un débat ; c'est cela qui fonde une autorité démocratique. Naturellement, il y a quelque chose d'un peu conventionnel dans cet énoncé, qui fait que sera considéré comme le dépositaire légitime de l'autorité, celui qui aura été élu. Et il me semble que, en démocratie, c'est le fondement de l'autorité, que toute autorité est une autorité qui, d'une certaine manière, s'argumente, prend le citoyen à témoin, lui fait faire un certain cheminement. Et ensuite, libre au citoyen de révoquer le jugement qu'il a prononcé. Je dirais que, bien évidemment, le débat républicain ne cesse pas avec l'élection. Il se poursuit jusqu'à l'élection suivante. Mais je dirai qu'en bonne théorie républicaine, il n'y a de légitimité que dans l'expression du suffrage universel, dans l'expression de la souveraineté populaire ; et, bien évidemment, une autorité peut être déléguée, le gouvernement peut nommer des fonctionnaires ou, dans certaines conditions d'ailleurs, des juges peuvent être désignés par le Conseil supérieur de la magistrature. Enfin, l'autorité procède en définitive du peuple lui-même. Voilà, c'est une conception simple et classique, et elle amène celui qui est

investi de la fonction de direction à se rapprocher du peuple aussi souvent que cela est nécessaire. C'est le référendum, c'est la dissolution ou c'est une démission qui prend le citoyen à témoin. Mais j'évoque les grands classiques, je ne parle pas de mon cas qui ne mérite pas de longs développements. À l'époque où j'ai fait mes études, une des figures emblématiques de la République était Pierre Mendès France qui a su, quand il le fallait, manifester qu'il n'était pas d'accord et faire appel au peuple, d'où en définitive procède l'autorité.

R. D. — *Une fois cette base admise, pour autant, n'y a-t-il pas dans l'exercice lui-même des exigences propres ? Vous avez évoqué tout à l'heure l'argumentation, donc les exigences de rhétorique. Toutes ces dimensions n'impliquent-elles pas dans la République une exigence de ce qu'on pourrait appeler une force d'incarnation ?*

J.-P. C. — Force d'incarnation, mais cela ne veut pas dire fuite dans la rhétorique. Car la République n'est pas d'abord une république de rhéteurs. Elle est au service de l'intérêt général, elle est au service d'un projet, d'un dessein clairement articulé. Et les grands républicains se définissent par leur capacité à dialoguer avec les citoyens, à en faire des interlocuteurs raisonnables, à faire appel à la conscience de chacun pour lui indiquer la direction à suivre. Je dirais que Gambetta, Jules Ferry, Clemenceau, Mendès France me paraissent de cette trempe. Alors on pourrait naturellement s'étendre sur le cas de Charles de Gaulle, car il avait une théorie de la confiance qui faisait, au fond, litière de l'argumentation discursive rationnelle, cartésienne. La confiance ne se partageait pas. On faisait confiance au général de Gaulle qui s'identifiait en quelque sorte aux intérêts supérieurs du pays. Mais il faut quand même noter que le général de Gaulle a largement utilisé le référendum et, qu'en définitive, lui aussi, comme Mendès France, à deux reprises, a préféré se démettre de ses fonctions plutôt que de poursuivre dans des conditions qu'il n'estimait pas compatibles avec l'idée qu'il se faisait de l'intérêt public. Donc, il y avait une morale, une morale républicaine, même s'il faut distinguer, à mon avis, de Gaulle et Mendès France. Chez Mendès-France, il y a un rationalisme qui est tout à fait frappant, confondant même, une articulation de la politique et de la vérité : c'est la vieille tradition de la république enseignante, c'est la tradition de la III^e République. Chez de Gaulle, vous n'avez pas, au même point, l'idée d'une éducation du peuple, bien que de Gaulle n'ait jamais renoncé à expliquer les tenants et aboutissants de sa politique, au moins dans l'ordre international ou dans l'ordre institutionnel, moins en matière économique. Donc, je ne pense pas qu'on puisse ranger de Gaulle entièrement du côté des chefs charismatiques. C'est un homme qui s'est toujours soumis à la dure loi du suffrage universel.

R. D. — *Dans « Le Pari sur l'intelligence », vous évoquez l'idée d'une œuvre sur soi qu'impliquerait l'exercice de l'autorité.*

J.-P. C. — C'est un autre point de vue. Il est évident que pour exercer l'autorité, il faut savoir s'exprimer à bon escient, définir le dessein qui élève ceux qui sont chargés, ou qui ont mission d'accomplir ce dessein, de façon à ce qu'ils se sentent partie prenante d'une entreprise dont ils ne sont pas seulement les exécuteurs, mais aussi d'une certaine manière les concepteurs. Et il me semble qu'il y a une fonction de propédeutique, de partage, je ne dirais pas, du savoir, mais en tout cas, des données qui font qu'on peut associer non seulement les fonctionnaires mais aussi les citoyens à une politique. Pour moi, cela a toujours été la fonction des grands colloques que j'ai souhaité organiser, par exemple les Assises de la Recherche. Naturellement, il y a par

excellence un espace public qui est l'espace du parlement : on doit se faire comprendre, se faire entendre. Aujourd'hui, on ne peut pas faire l'impasse sur les médias. Mais il y a une manière d'utiliser les médias. On peut essayer de faire passer des messages à travers les médias qui sont des messages de longue portée. On n'est pas obligé de se complaire dans la bulle médiatique. Donc, il me semble qu'il y a une fonction pédagogique dans l'exercice de l'autorité.

R. D. — *Est-ce qu'il n'y a pas aussi une dimension d'enthousiasme, de ce que Régis Debray appelle la fraternité chorale ?*

J.-P. C. — Évidemment. On ne peut pas diriger si on ne croit pas à ce qu'on fait, si on n'a pas une chaleur communicative. Il faut que tout ceci se relie à un corps de principes.

R. D. — *À un corps tout court peut-être ?*

J.-P. C. — À un corps tout court, oui. Il faut beaucoup d'énergie, on ne le dira jamais assez. La fonction politique, quand elle est exercée dignement, est exigeante, physiquement, intellectuellement, moralement. Elle implique à mes yeux une réelle abnégation. Mais pour en revenir à l'autorité, il est aussi évident que l'autorité implique certaines règles d'expression – il vaut mieux s'exprimer bien que mal –, quelques règles de retenue : on ne dit pas tout à la fois, on série les choses, il y a des choses qu'on dit, d'autres qu'on ne dit pas, ou qu'on ne dit que quand le moment en est venu. Il y a un travail, je dirai d'explication, au fur et à mesure qu'un projet s'incarne. Et puis il y a des règles de comportement. Celui qui est investi d'une responsabilité doit garder, à mon avis, le sens de la dignité de la fonction qu'il exerce, même si cela est un peu astreignant.

R. D. — *Autre dimension : vous invoquiez, comme équivalent, le travail du romancier, en évoquant d'ailleurs François Mitterrand, c'est-à-dire toute la dimension de perception des émotions collectives, d'expression même...*

J.-P. C. — ... et de connaissance des hommes, ne serait-ce que pour les prendre dans le sens du poil. François Mitterrand avait là-dessus une fine compréhension de ce qu'étaient les uns et les autres, à la mesure de sa propre complexité d'ailleurs... En même temps, une théorie presque sociologique est à l'œuvre dans l'action. Il faut savoir à qui l'on s'adresse : on ne fait pas bouger une institution quand on la prend à rebrousse-poil, il faut la prendre par ses bons côtés, il faut élever ceux auxquels on s'adresse et ne pas les diminuer ou les stigmatiser. Il faut se faire aimer des gens à qui l'on demande un effort.

R. D. — *D'un côté, il y aurait une rationalité des forces mises en œuvre par le pouvoir qu'on exerce – il faut qu'elle soit pertinente, efficace, etc. –, mais d'un autre côté, est-ce qu'il y n'aurait pas une dimension proprement politique de l'autorité, ici, qui interviendrait ?*

J.-P. C. — Bien sûr, elle demande une certaine psychologie et une certaine compréhension des ressources de l'âme humaine. Alors, là on n'est pas dans la pédagogie stricte, on n'est plus dans le rôle de l'instituteur collectif... il y a une dimension de chaleur communicative.

R. D. — *Et dans ce cadre-là, la dimension de l'incarnation joue un rôle déterminant pour fonder justement le lien collectif qu'incarnerait l'autorité ?*

J.-P. C. — Il y a la dimension de l'incarnation. Mais elle est toujours connaissance, dans mon esprit du moins, liée à un projet donné. Je parle d'expérience : quand j'ai confondu mon action avec quelques grandes entreprises, par exemple la volonté de relever le Parti socialiste pour en faire l'instrument de l'union de la gauche dans les années 1960-1970, avant l'alternance de 1981. Je pense y avoir consacré beaucoup de temps. J'ai fait les deux programmes du Parti socialiste. Il fallait avoir à ce moment-là une vision un peu lyrique de ce que pouvait signifier cet accomplissement ; il y avait un peu de poésie là-dedans. J'ai eu ensuite la charge de plusieurs ministères. Et dans aucun ministère je ne me suis trouvé, au départ, sans une idée de ce que je voulais faire. Que ce soit à la Recherche, à l'Industrie, à l'Éducation nationale, même à la Défense où, au fond, j'adhérais assez au postulat de la dissuasion parce que c'était la garantie de l'indépendance nationale. Et puis bien sûr à l'Intérieur, où j'avais quand même une certaine idée de la citoyenneté qui a inspiré les différentes faces de mon action. Oui, il faut une idée au départ. Mais je répugnerais à l'idée que, au départ, il y aurait ma personne, et l'autorité que je peux exercer. Ce n'est pas ma manière de sentir. Je me sens disponible pour une entreprise, mais pas n'importe laquelle...

R. D. — *C'est là le risque de l'autorité ?*

J.-P. C. — Oui, mais je crois m'en être prémuni.

R. D. — *Autre dimension de l'autorité, toujours dans ce cadre-là : vous évoquiez aussi dans « Le Pari sur l'intelligence » la dimension du tragique, et tout le statut qu'impliquerait la raison d'État, au sens fort du terme, c'est-à-dire le moment où le responsable, le chef, doit assumer des positions qui apparaissent dangereuses, qui mettent en cause sa propre stature, au nom d'un intérêt supérieur.*

J.-P. C. — Si c'est au nom d'un intérêt supérieur, il pourra en rendre compte. C'est là l'essentiel, même si c'est difficile. Il y a des décisions qui sont difficiles à prendre. Mais, en même temps, si on est convaincu de servir l'intérêt du pays, si on est convaincu, par conséquent, d'une certaine rationalité on peut en rendre compte.

R. D. — *Il n'y a aucune dimension qui échapperait à la rationalité ?*

J.-P. C. — Sans doute. Il y a des moments où vous avez l'impression de ne plus être en phase. Mais est-ce que cela échappe à la rationalité ?

R. D. — *N'y a-t-il pas toute une dimension, une exigence, presque de mythologie, qui interviendrait, au sens positif du terme ? Une grande représentation qui exige le lyrisme, qui dépasse donc l'argumentation ?*

J.-P. C. — Servir la République, servir la démocratie, servir la France cela ne va pas sans un certain lyrisme.

R. D. — *Pensez-vous que les conditions actuelles de la pratique politique ont modifié ce rapport à l'incarnation, à la responsabilité, au chef ?*

J.-P. C. — Incontestablement. Le système médiatique introduit un bruitage qui corrompt profondément le sens de l'action. Nous sommes pris dans l'instantanéité, dans l'émotion... Je ne sais plus qui disait que la télévision tuait la télévision, parce qu'une image chasse l'autre. Et tous ceux qui sont habitués à l'action savent que, en réalité, il y a des moments où l'on ne peut pas agir. Parce qu'il y a une trop grande émotion. Alors, il faut laisser passer cette émotion. Il faut que la bulle éclate pour

qu'une autre prenne la place, pour pouvoir prendre une décision rationnelle. Prenez l'exemple de la vache folle. Il est évident qu'il aurait fallu gagner un peu de temps, obtenir un avis scientifique circonstancié avant de prendre une décision. C'eût été souhaitable. Mais la rivalité au sommet entre les deux têtes de l'exécutif n'a pas permis de prendre le temps qui aurait permis de surmonter cette dictature de l'instant. Donc pour moi, la rationalité a plus de peine à s'imposer, il faut une véritable technique de démineur pour pouvoir progresser. Il faut beaucoup de patience, beaucoup de sang froid, beaucoup de nerf. Mais il y a des gens qui comprennent. Pour moi, cela ne périmé pas les lois générales de l'action. Cela implique un savoir-faire. Et, comme tout à l'heure nous évoquions la capacité de s'exprimer à bon escient, je dirai que, devant les médias, il ne faut pas se tromper. Il y a des choses qu'on peut dire, il y a des choses qu'il vaut mieux ne pas dire. Mais en même temps, les médias ne doivent pas vous amener à mentir, ou à dire le contraire de ce que vous voulez faire. Parce que, à ce moment-là, vous devenez vous-même une sorte de marionnette médiatique. Et vous ne valez plus rien. Donc, ce qui donne sa dignité au politique, c'est justement sa capacité à dépasser l'instant, à infléchir son action dans une continuité qui s'inscrit dans la longue durée.

R. D. — *Ce qui implique aussi la construction d'un discours sélectif. C'est-à-dire qui doit pouvoir se faire entendre. Or, le discours politique n'est-il pas noyé dans une espèce de robinet de paroles, d'images, etc., qui fait que la spécificité du discours, comme de l'action politique, n'arrive plus à se faire entendre ? Et, dans ce cas-là, est-ce que cela ne pose pas le problème particulier de l'exercice démocratique même de la responsabilité ?*

J.-P. C. — L'homme politique doit souvent devenir son propre metteur en scène. Mais on rentre là dans un domaine qui est à hauts risques. Car on peut se laisser prendre à la technique de la mise en scène et oublier le contenu du dialogue

R. D. — *Mais cette technique de mise en scène, est-ce qu'elle ne rejoint pas les grandes lois du spectacle, telles qu'elles ont été construites par tous les chefs politiques, tous les responsables politiques ?*

J.-P. C. — Sauf que les techniques du spectacle ne sont pas des techniques reines de l'action politique. Quand on dit le spectacle, cela peut être le fait de s'exprimer sur le bon média, au bon moment, de trouver les mots qu'il faut, de le faire d'un certain lieu. La seule manière de survivre à la dictature de l'instant, c'est la continuité de l'action politique, c'est la capacité à fixer des repères dans la longue durée. Et pour cela, il faut être un homme politique qui vive longtemps.

R. D. — *Qui tient le coup, physiquement et intellectuellement ?*

J.-P. C. — Si vous ne tenez que quelques mois, cela ne peut pas marcher. C'est dans la longue durée que l'on comprend ce que signifie un message politique.

R. D. — *Puisqu'on parle de la télévision, n'y a-t-il pas une contradiction de fait ? Ou alors, est-ce que l'autorité ne prend pas d'autres formes, d'autres figures ? Qui fait que, finalement, en politique, ceux qu'on écoute ne sont pas forcément les hommes politiques.*

J.-P. C. — Oui bien sûr. Il y a un certain nombre d'hommes politiques qui sont au pinacle dans les sondages. Mais est-ce que ce sont ces personnalités qui ont eu le plus d'influence dans la durée ? Je ne le crois pas. Je pense que François Mitterrand,

qui était très bas dans les sondages, a eu plus d'influence directrice, parce qu'il a quand même été l'homme de l'union de la gauche, de l'alternance. Même si, ensuite, on peut s'interroger sur la manière dont la barque a été conduite.

R. D. — *Si on présuppose que l'autorité c'est permettre à un ensemble d'augmenter, et de se réaliser, puisque que c'est l'étymologie même de l'autorité, en quels termes se pose, aujourd'hui, selon vous, la crise de l'autorité ? Y a-t-il crise, d'abord, selon vous ?*

J.-P. C. — Il y a incontestablement crise de l'autorité. Depuis 1968, nous sommes emportés dans une sorte de dérive individualiste, hédoniste, libertaire, qui au fond implique la négation des limites, et par conséquent des règles. Or, tout ceci a énormément d'effets pervers, et entraîne, par contre-coup, par un effet de balancier, une demande de repères, une demande...

R. D. — ... *de chef ?*

J.-P. C. — ... une demande d'autorité, mais pas forcément de chef. Peut-être de chef, mais peut-être simplement de normes, de normes partagées, l'idée qu'il y a une loi qui est la même pour tous. Il y a des règles qu'il faut faire respecter – et que c'est même la condition de l'égalité et de la liberté – par exemple dans le domaine de la sûreté, et dans le domaine de la sécurité. Tout cela a quand même fait du chemin. Aujourd'hui, nous ne sommes pas du tout au même point qu'au début des années 1970. Si je prends maintenant l'exemple de l'Éducation nationale, j'avais pu dès 1984 effectuer un certain nombre de rappels : le rappel de l'éducation civique, souligner l'importance de la transmission des valeurs et des connaissances, la formation du jugement, toutes choses qui n'étaient pas du tout dans la ligne post-soixante-huitarde. Donc cette crise porte en elle-même son remède. Enfin, jusqu'à un certain point, parce que l'intensité même du changement, du mouvement technologique, fait que le terreau culturel de notre société est constamment remis en cause. C'est un phénomène qui est aussi grave que la destruction de l'environnement. Il y a un patrimoine, une culture, une civilisation, des valeurs, qui peuvent être complètement érodés par cette crise des institutions parmi lesquelles je ne range pas seulement la crise de l'école, mais aussi celle de la famille, celle de l'autorité, celle de la démocratie. Au fond, il n'y a pas de démocratie qui puisse fonctionner sans un minimum de respect de l'autorité légitime. Donc pour moi, il faut ressourcer la démocratie dans la vraie légitimité, qui est la légitimité du débat démocratique, de l'argumentation. Et, à partir de là, on peut revenir à un système de repères qui n'aura pas le caractère passéiste et obsolète qu'avait l'ancien système de repères, mais qui sera un système de repères acceptés.

R. D. — *Ce qui veut dire, aussi, que c'est toute une autre tradition qui est peut-être à réinvestir. C'est une tradition de la négociation, de l'autonomie, au sens où Kant définit les Lumières comme étant la capacité d'être autonome. Est-ce qu'il n'y a pas là quelque chose de nouveau, justement aujourd'hui, dans cette revendication d'autonomie, pour la constitution même de la loi, et qui changerait l'exercice de l'autorité ? Est-ce que le cadre de la république répond à cette demande d'autonomie, ou bien, est-ce que, au contraire, comme il en est aujourd'hui, est-ce qu'elle est pensable exclusivement en termes de contrat ?, c'est-à-dire d'individualisme libéral ? Car ce qui est frappant, c'est qu'aujourd'hui toutes les théories de l'autorité partagée, de l'autorité négociée, ne sont pas pensées dans le cadre d'une république normative.*

J.-P. C. — Dans le cadre de la loi. C'est-à-dire qu'on a une civilisation du contrat. Mais d'un contrat qui est passé dans quel rapport de forces ? Et dans quel cadre de débat démocratique ? Avec ou non le consentement des intéressés ? On le voit sur maints sujets. La convention sur l'UNEDIC, sur l'indemnisation du chômage et les conditions de retour à l'emploi en sont un bon exemple. Et puis le Parlement lui-même finit par avaliser des accords qui sont passés entre syndicats patronaux et syndicats ouvriers, mais, à la limite de l'espace public. Le débat finit par disparaître. Donc, je réponds à votre question : oui, il faut toujours se souvenir qu'il y a le primat de l'autonomie, c'est-à-dire le primat du citoyen conscient, capable de juger par lui-même. Quant au contrat, n'oublions quand même pas qu'il y a le contrat social, au départ il y a l'idée du contrat social, mais qui est le contrat de base. Mais le contrat social débouche, quand même, sur l'exercice de la raison, sur l'affirmation d'une volonté générale, c'est-à-dire de la loi.

R. D. — *Deuxième dimension : le problème de la conscience collective. On pourrait évoquer Durkheim posant l'idée qu'il y a, pour que l'autorité soit incarnée, reconnue, fonctionnelle, la nécessité d'une conscience collective, qui fait que la loi pourra être intériorisée et constituera des liens. Or aujourd'hui, cette conscience collective n'est-ce pas elle qui est en crise ? Compte tenu du fait qu'il y a une pluralité des cultures, une multiplicité des appartenances. Est-ce que la République a quelque chose à dire sur ce point-là ? Ou bien, est-ce que là encore, toute la théorie du pluralisme culturel, du communautarisme, qui est investie par une tradition libérale très puissante, est la seule à pouvoir en parler ?*

J.-P. C. — C'est un des grands enjeux de notre époque. Est-ce que les hommes vont se replier sur une pluralité d'appartenances ? Est-ce que l'on va rentrer dans un monde de communautés ou d'identités spécifiques, juxtaposées – mais jusqu'où ? – et potentiellement porteuses de tensions, voire de guerres civiles ? Ou, est-ce que nous saurons maintenir un espace de débat public, et permettre à une conscience collective supérieure de s'exprimer et qui corresponde aux nécessités de notre époque. Comme, par exemple, la croyance républicaine que la sécurité doit être la même pour tous. Cela n'est pas du tout évident. On peut aller plutôt vers une situation où chaque territoire sera approprié par ceux qui l'habitent.

R. D. — *Cette conscience collective, aussi bien par le rapport à l'Europe, que par la puissance des nouveaux médias, qui fait qu'il y a une circulation des informations beaucoup plus rapide, et des déplacements plus conséquents, n'est-elle pas en train de se recomposer ? Et, non pas seulement de se décomposer ? Doit-on nécessairement avoir un discours défensif, négatif sur cette « destruction » . N'est-elle pas le lieu d'une reconstruction, avec de nouvelles formes, de nouvelles figures de l'autorité ?*

J.-P. C. — Sûrement. Ce n'est pas une chose qui est arrêtée et définitive. Cela bouge. Est-ce que ce sont les nouveaux médias qui font bouger la conscience collective ? Je crois qu'il y a des besoins beaucoup plus profonds. Les médias ne font que refléter un certain nombre de contradictions. Quant à l'Europe, c'est un espace de civilisation qui nous est commun. Est-ce que cela modèle forcément les mêmes représentations collectives dans chaque pays ? Je n'en suis pas sûr. Je pense qu'il y a des valeurs communes. Il y a même un socle de plus en plus large de valeurs communes. Mais il y a des cadres nationaux de perception, de débat, sur lesquels on ne peut pas non plus faire l'impasse. Je crois qu'il faut bien qu'il y ait un lieu où s'articulent

l'enracinement particulier et le sens de l'universel. Pour moi l'Europe se fera à partir de là, à partir des nations. Ce n'est pas une sorte de conteneur dans lequel on pourrait malaxer, broyer. Je crois qu'il faut quand même partir des identités historiques constituées. C'est là que l'idée de conscience collective, chère à Durkheim, ne peut pas être définie, si elle n'est pas, aussi, pensée historiquement

R. D. — *Sur ce terrain-là, du partage, de la négociation, de la recomposition, des multi-appartenances, un philosophe comme Jürgen Habermas développe des thèses républicaines, mais, dans une autre perspective que la vôtre. Qu'en pensez-vous ?*

J.-P. C. — Habermas fait un saut dans le postnational qui est très typique de celui qu'ont fait beaucoup d'Allemands qui étaient, à certains égards, dégoûtés de la nation parce qu'ils s'en faisaient une conception non républicaine. J'ai le sentiment que le méta-national auquel nous invite Habermas qui est un méta-national républicain vient d'une erreur de conception sur ce qu'est, ou sur ce que peut être la nation. Chez Habermas, la Nation est une réalité passéiste, ethnique. Il ne conçoit pas la nation comme républicaine, et il ne démontre pas, d'une manière évidente à mes yeux, que les problèmes du monde actuel ne peuvent pas être résolus par la coopération des nations. C'est au fond une sorte de primat, qui est posé presque d'emblée, que nous sommes dans la phase historique de la mort de l'État-nation. Alors, on observe des tendances dans ce sens en Europe : parce que la plus grande des nations européennes, c'est la nation allemande... elle a subi une quasi-éclipse après 1945, et elle n'est revenue à la surface qu'à travers le mythe de l'Europe. Et, quand on regarde la manière dont les choses se passent aujourd'hui, on peut être rassuré sur l'avenir des nations, parce que la nation allemande a quand même repris une certaine vigueur, qui n'est pas forcément une mauvaise chose, dès lorsque la nation allemande se laisse définir de manière citoyenne. Par exemple, en modifiant son droit de la nationalité, elle ne reviendra pas aux vieilles ornières de la conception traditionnelle qui s'énonçait comme ceci, si je me souviens bien, *Am deutschen Wesen, die Welt genesen* (l'essence allemande guérit le monde). Je pense qu'un certain nombre de sentiments, à la fois de supériorité, et en même temps de nécessité historique, le sentiment que le peuple allemand est l'instrument du destin, qu'il est une philosophie de l'histoire en train de s'accomplir, ce sentiment-là, qui a conduit quand même à de grands déraillements au cours du XX^e siècle, il faut en faire désormais la critique. Comme l'a d'ailleurs fait, dans un excellent livre, *De l'identité allemande*, Nicole Parfait. On voit comment s'oppose, au fond, une certaine tradition romantique allemande, qu'on pourrait faire remonter à Luther, et qui se développe, avant même la Révolution française, à travers Herder par exemple, et puis à travers Fichte et le romantisme allemand ; et puis naturellement, qu'on retrouve chez Heidegger. On voit une telle évolution s'opposer, à chaque moment, à l'attraction latine, romaine, méditerranéenne, française, rationaliste, à ce que l'on pourrait appeler la tradition de l'*Aufklärung* qui est également présente dans l'histoire allemande – je pense à Kant, à Goethe, à Heine et à beaucoup d'autres. Je crois qu'il y a un débat culturel immense quant à la manière dont nous allons construire l'Europe dans les prochaines décennies, et sur quelles bases ?

R. D. — *Et l'une des bases critiques pour empêcher la dérive nationaliste allemande sur lesquelles se fonde Habermas, c'est l'éthique de la discussion. C'est-à-dire, justement on rejoint là les thèmes de l'autorité négociée, de la contractualité, du rapport intersubjectif, etc., qui est une théorie du langage, une théorie de la négociation par le langage. Mais est-ce que cette théorie de la discussion suffit selon*

vous ? Ou est-ce qu'elle n'en efface pas une autre ? Est-ce qu'elle n'efface pas justement le moment de l'autorité que nous évoquions tout à l'heure ?

J.-P. C. — Elle pose problème parce qu'elle ne prend pas assez appui sur la réalité historique telle qu'elle s'est faite.

R. D. — *N'est-ce pas ici l'institution qui pose problème ?*

J.-P. C. — Je ne sais pas si c'est l'institution, mais je crois qu'on ne peut pas fonctionner sur un modèle totalement abstrait. On part forcément de l'histoire de chaque peuple, et de la leçon qu'il en tire, et du regard qu'il porte sur lui-même. On ne peut pas décréter qu'il y a, par exemple, une année zéro, qui pour l'Allemagne, serait 1945. C'est absurde. Il n'y a pas d'année zéro. Ni pour l'Allemagne, ni pour la France, ni pour aucun autre peuple. Donc, on ne peut pas faire l'impasse sur le réel, sur les identités historiquement constituées.

R. D. — *Et ce réel-là n'est pas du tout ... ce ne sont pas seulement des habitudes, des routines. Il y a une institution, ce qu'on peut appeler le politique, qui joue son rôle déterminant*

J.-P. C. — Il y a d'abord une histoire, il y a une langue, il y a une culture et, c'est à partir de là, qu'on peut introduire la discussion, et l'éthique de la discussion.

R. D. — *Mais justement l'objection, c'est que cette culture, elle s'est pluralisée, elle s'est multipliée. Et la question de son unité – l'unité de la langue, l'unité de la culture –, l'unité même qu'implique l'institution politique, fait question.*

J.-P. C. — C'est un moment d'articulation, mais aucune langue n'emprisonne un peuple en lui-même. Je dirais que toute langue est une manière de parler à l'universel. Et toute nation constitue une articulation entre le particulier et l'universel. C'est cela la définition de la nation-citoyenne par opposition à la conception ethnique. Et, même chez Fichte par exemple, l'accent mis sur la langue et sur le caractère originaire de la langue, n'exclut pas du tout l'idée que la langue allemande est une médiation avec l'universel.

R. D. — *La République française – dans le sens où l'universel est constitutif – a-t-elle des réponses spécifiques qui la différencieraient de la réponse de tradition allemande ou de la tradition anglo-saxonne ? Est-ce qu'il y a une spécificité qui vous semblerait à remodeler, ou à remoduler qui ferait que l'autorité aurait bien ce statut de l'universel, du rationnel mais, dans le cadre d'une pluralité, ne devra-t-elle pas affronter de nouveaux problèmes ?*

J.-P. C. — Je ne vois pas en quoi l'idée républicaine ne nous le permettrait pas. Si l'idée républicaine exprime, comme je le pense, les deux derniers siècles de notre histoire, c'est aussi un logiciel à partir duquel on peut se saisir de beaucoup de problèmes, aussi efficacement qu'à travers l'éthique de la discussion d'Habermas. Là, très franchement, je pense que nous avons de bons outils dans notre magasin.

R. D. — *À nous de les utiliser donc.*

J.-P. C. — Oui.

Ancien ministre (Industrie, Éducation nationale, Défense, Intérieur), Jean-Pierre Chevènement est député de Belfort et président-fondateur du « Mouvement des citoyens ». Il est l'auteur, entre autres, de *Pari sur*

l'intelligence, Flammarion, 1985 ; Une certaine idée de la République, Albin Michel, 1992 ; France-Allemagne, parlons francs, Plon, 1996 ; La République contre les biens pensants, Plon, 1999.

Robert Damien est professeur de philosophie à l'Université de Franche-Comté. Il dirige actuellement le Laboratoire de recherches philosophiques sur les logiques de l'agir et le groupe de recherche « Conflits et confiance » du CNRS. Outre de nombreux articles, il est l'auteur de Bibliothèque et État (PUF, 1995), de François Dagognet, une philosophie à l'œuvre (Éd. Synthélabo, 1997), de Faut-il brûler Régis Debray ? (avec F. Dagognet et R. Dumas, Champ Vallon, 1999), de L'action collective (édité en collab. avec André Tosel, Les Belles Lettres, 1998).

Notes

Le Conseiller du Prince, de Machiavel à nos jours

Editeur : Presses Universitaires de France - PUF (26 septembre 2003)

Présentation

Du clerc à l'idéologue, du philosophe à la figure contemporaine de l'expert, conseiller le pouvoir en place ne va pas sans conséquences. Au moment où éclatent les scandales des cabinets d'audit et de conseils et scandales politiques variés, cet ouvrage analyse les fondements d'une matrice démocratique des conseils dans une société moderne de services. Il tente de penser le pluralisme cohérent de la démocratie et de proposer une société démocratique des conseils. Autrement dit, il cherche à construire une philosophie politique du conseil moderne et de l'autorité démocratique.

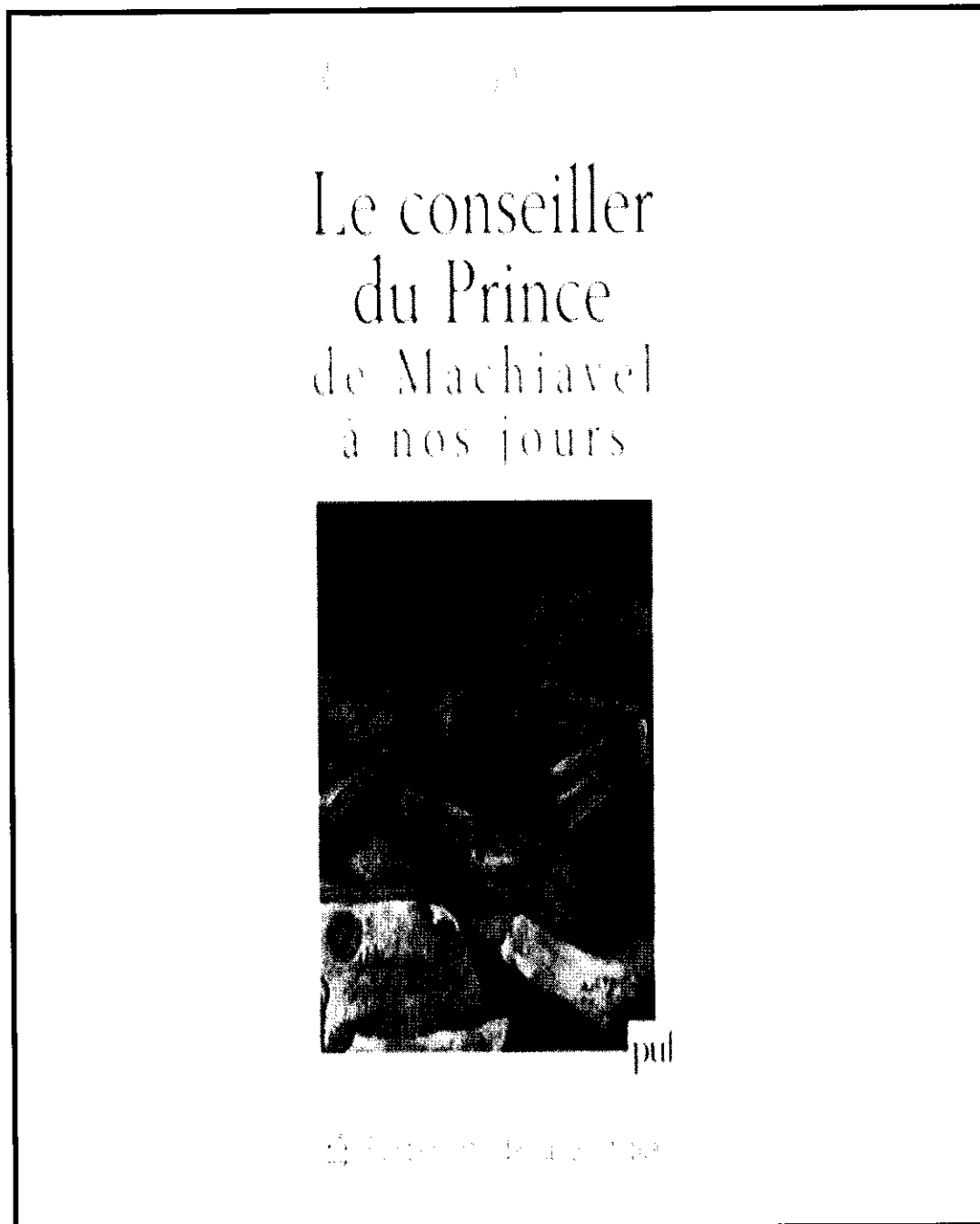


Table des matières

Introduction

Première partie : Une République des lettres ? L'esprit bibliothécaire d'un conseil politique

1. La bibliothèque et les grands hommes
2. La matrice bibliothécaire de la lecture
3. L'action de la lecture
4. Le conseil machiavélien
5. La matrice d'une patrie
6. Souveraineté et conseil de l'histoire, l'avancée de Bodin
7. Le savoir bibliothécaire du conseil, le travail de Bacon
8. La République des bibliothèques, le modèle politique d'une révolution selon Jean Le Clerc

Deuxième partie : Bibliothèque et science de l'Etat, de l'"Encyclopédie" aux Idéologues

9. La Bibliothèque un modèle politique et révolutionnaire
10. Lecteurs et lectures dans l'"Encyclopédie"
11. Une révolution dans la Révolution, les idéologues, la bibliothèque, l'Encyclopédie
12. Une science de l'Etat, les conseils de Montesquieu, Condillac, Diderot
13. Politique d'une statistique française, Vauban, Lavoisier, Volney

Troisième partie : Formation d'un nouvel esprit politique : Tocqueville, Proudhon, Bachelard

14. Le philosophe conseiller, un voyageur bibliothécaire
15. La crise de l'autorité démocratique, le diagnostic de Tocqueville
16. Le conseil philosophique
17. Autorité et vérité du conseil démocratique
18. Les conseils de la production, Proudhon
19. Un nouvel esprit politique, Bachelard

Conclusion

Robert Damien

Le conseiller du Prince de Machiavel à nos jours : genèse d'une matrice démocratique
Paris : Presses universitaires de France, 2003. – 441 p. ; 22 cm. – (Fondements de la politique). ISBN 2-13-053162-8 : 30 €

Par Anne Kupiec

Dans ce nouvel ouvrage, Robert Damien poursuit la réflexion entamée dans *Bibliothèque et État* ¹. Il s'agit toujours d'examiner les effets de l'avènement de la Bibliothèque en tant que substitut au Livre d'autorité – à la Bible.

À partir de la figure du conseiller du Prince – en tant que possible passage de la théorie à la pratique –, Robert Damien propose un long parcours qu'il fait évidemment commencer à l'aube de la modernité, c'est-à-dire avec Machiavel.

Sans être aveugle aux « critiques contradictoires qui soumettent le conseil à un permanent procès », Robert Damien rappelle l'exigence de connaissance du réel qui « réquisitionne » tout conseil. Aujourd'hui, « la complexité et la profusion des connaissances sur un réel de part en part transformé rendent l'intelligence commune non plus inepte mais inapte ». N'est-ce donc pas vers « une épistémologie de la rationalité démocratique que le conseiller critique doit se diriger » ? Conseil qui n'est plus désormais « biblique (*Le Livre*) », mais « bibliothécaire (les livres) ».

C'est à l'examen serré de ce conseil non biblique que se livre Robert Damien. Dans une première partie intitulée « Une République de lettres ? L'esprit bibliothécaire d'un conseil politique », cet esprit – ici d'abord incarné par Machiavel – est instruit par la lecture des livres des grands hommes et engagé ainsi dans la découverte d'un nouveau monde dont les fruits apparaissent dans *Le Prince* et les *Discours*. Grâce à Machiavel, « la bibliothèque deviendra la base d'une république » (p. 113).

Le chemin ouvert par Machiavel est ensuite emprunté, selon Robert Damien, par Bodin (*Méthode pour faciliter la connaissance de l'histoire*), Bacon (*Dignité et accroissement des sciences*) et Jean Le Clerc (*Parrhasiana*) ² dont l'activité éditoriale fut, de surcroît, considérable.

Un modèle politique et révolutionnaire

Dans la seconde partie intitulée « La Révolution du conseil », l'Encyclopédie fait de « la Bibliothèque un modèle politique et révolutionnaire » en ce sens qu'elle admet la pluralité des livres dont elle constitue précisément la version portative. Selon Robert Damien qui analyse plusieurs articles (autorité, bibliothèque, lecteur...) de la somme dirigée par Diderot et d'Alembert, la « bibliothèque conseillère requiert l'élaboration d'une théorie pratique de l'apprentissage lectoral, d'une épistémologie statistique, d'une institution bibliopolitique » (p. 189).

À l'entreprise encyclopédique succède le combat des Idéologues qui, souligne Robert Damien, sont préoccupés par des questions à la fois épistémologiques et politiques dont rendent compte le Projet d'une bibliothèque universelle proposé par Cabanis en 1797 et la publication, la même année, du texte de Destutt de Tracy *Sur un système méthodique de bibliographie*, ou bien encore l'Essai sur l'histoire, la connaissance et le choix des livres publié par Daunou en 1799.

Ainsi, écrit Robert Damien, qui insiste sur l'apport des Idéologues, à « l'Encyclopédie qui fournit l'état de la science doit répondre une statistique qui produit une science de l'État. L'une et l'autre constituent la Bibliothèque publique de l'universel, l'Institution centrale d'une république de lecteurs/électeurs » (p. 242).

Tocqueville, Proudhon et Bachelard

Dans la dernière partie de l'ouvrage, Robert Damien s'attache à l'examen de la « Formation d'un nouvel esprit politique » en convoquant trois figures fort distinctes : Tocqueville, Proudhon et Bachelard. Considérant que « le philosophe n'acquiert sa fonction de conseil que d'être les deux ensemble, voyageur et bibliothécaire [...], sa finalité est alors de proposer non plus au Prince mais au peuple une "vision publique" » (p. 294). Robert Damien, étudiant Tocqueville voyageant en Amérique et écrivant *De la démocratie*, considère notamment que, si est respectée « cette condition politique d'une bibliothèque publique des conseils, l'avenir de la démocratie pourrait n'être pas exclusivement enfermé dans le calcul utilitaire des gains » (p. 344) et qu'« une société sans Bible donne des armes aux citoyens pour réduire son iniquité » (p. 352).

S'appuyant sur Proudhon pour souligner la possible instauration d'un « réseau de conseils », Robert Damien envisage son renforcement par le livre de bibliothèque qui « ni marchandise ni objet d'utilité, [...] est un mixte social et éthique où s'éprouve positivement un échange confiant dans le crédit d'une restitution infiniment réitérée. Entre l'individualisme propriétaire et le communisme collectif, la bibliothèque réalise l'acte politique d'une propriété publique à usage privé » (p. 364).

L'approche ultime que Robert Damien engage est celle de « l'âge biblioménal du conseil » à la lumière de Bachelard chez qui sont présents « prière à la bibliothèque et hymne à la lecture ». Ce dernier auteur, si l'on suit Robert Damien, « nous fait entrer dans un nouvel âge de la raison », sorte de passage « d'une république savante de la raison à une démocratie politique des raisons mutuelles. Nous y voyons les ingrédients d'un nouvel esprit politique des conseils » (p. 385), c'est ainsi que le conseil est « devenu biblioménal » (p. 411).

La lecture, qui, selon Bachelard, relève d'un triple principe d'ouverture, de déplacement et d'accroissement, et la bibliothèque – « le magasin » – dans laquelle le lecteur pourra puiser, jouent évidemment un rôle significatif. Pour autant, le lecteur bachelardien ne se limite pas au livre, il accumule les objets de lecture (« une image, un schéma, une trace, un paysage, un protocole, un mode d'emploi, un roman, une gravure, un visage, un arbre, une matière, une expérience, une démarche, un poème, etc. » [p. 401]). C'est ainsi grâce à Bachelard, soutient Robert Damien, « que s'effectue pleinement la grande mutation du grand Auteur de la Bible au grand Lecteur de la Bibliothèque ». La bibliothèque entendue comme « livre des livres », comme « surlivre », abrite « les ressources conceptuelles pour penser les nouvelles révolutions qu'annoncent les technologies informatiques » (p. 417).

Finalement, la Bibliothèque permet de « relier, combiner, corrélérer et ainsi découvrir le neuf et connaître autrement », c'est « le foyer républicain d'une société de conseil » (p. 423). Car « la démocratie et la bibliothèque sont philosophiquement et politiquement inséparables » (p.426).

Toutefois, la métamorphose du livre par sa dématérialisation actuelle conduit à « la bibliothèque virtuelle et numérique [qui] n'a pas encore la politique qu'elle attend » (p. 430). C'est donc à la nécessité de « penser la renaissance politique d'une culture philosophique de conseil » (p. 437) que Robert Damien envisage désormais de se livrer.

Un véritable voyage dans le monde de la Bibliothèque

La richesse des approches déployées par Robert Damien, dont la brièveté de ce compte rendu ne peut qu'imparfaitement témoigner, constitue un véritable voyage dans le monde de la Bibliothèque entendue comme concept. L'intérêt de sa lecture en est évident dès lors que l'on se préoccupe des relations entre bibliothèque et politique, cet ouvrage permet de penser ces relations et leur évolution sur près de cinq cents ans et ainsi de contextualiser le statut de la bibliothèque, cette fois, en tant qu'institution. De ce point de vue, *Le conseiller du Prince* est un livre important.

Toutefois, l'on peut s'interroger sur le choix de la dernière figure proposée par Robert Damien : celle de Gaston Bachelard. Avec elle, ce n'est plus tant la relation entre bibliothèque et politique qui est examinée que le premier terme de cette relation. La nature de l'œuvre de Bachelard ne permet pas d'ailleurs un examen épistémopolitique comme celui auquel Robert Damien se livre grâce aux précédents textes qu'il présente dans l'ouvrage *C'est finalement un développement épistémologique* qui nous est proposé. Robert Damien avait d'ailleurs rappelé l'exigence d'un tel examen de la « rationalité démocratique » dans les premières pages de l'ouvrage.

Enfin, et ce n'est pas une question de détail, le titre de l'ouvrage conserve, au terme de la lecture, une ambivalence, voire une ambiguïté. *Le conseiller du Prince* de Machiavel à nos jours : on peut évidemment penser que le terme Prince renvoie au livre de Machiavel. Mais le Prince, y compris dans l'ouvrage éponyme, est bien celui qui exerce son pouvoir sur ses sujets. Quand bien même l'exercice du pouvoir ne serait plus placé aujourd'hui dans des mains princières, ce vocable ne rend pas compte du passage à la démocratie que par ailleurs Robert Damien s'attache à mettre en lumière. Pourquoi ne pas avoir préféré au terme « Prince » celui de « souverain » qui convient à la fois pour l'Ancien Régime et la période postérieure ? Quoique le choix de Robert Damien puisse conduire à une critique politique qui n'a pas sa place ici, il reste que son livre enrichira longtemps la réflexion de ceux qui portent intérêt à la Bibliothèque entendue comme « matrice démocratique ».

1. Presses universitaires de France, 1995. Cf. [BBF, 1996, n° 2, p. 118-119](#)

2. Parrhase : celui qui parle avec franchise. [\(en latin\)](#)

Notice bibliographique :

Damien, Robert, « Le conseiller du Prince de Machiavel à nos jours », *BBF*, 2004, n° 3, p. 118-119

Gestion d'équipe en entreprise : l'art de concilier autorité et humilité

Montrer du respect pour ses troupes ne signifie pas abdiquer son leadership. Au contraire, c'est ce qui différencie le vrai manager du petit chef.

Laurent Cassier, 58 ans, est un autoritaire repent. "Lorsque j'ai pris mes fonctions, en 2007, je m'occupais de tout. C'est moi qui convoquais les gens aux réunions, qui répondais au téléphone, aux courriers, aux e-mails et qui donnais les directives, quelles qu'elles soient. Je piétinais joyeusement les échelons inférieurs, sans tenir compte des responsabilités qui incombaient à chacun", raconte ce directeur du service clients de Beckman Coulter France (matériel scientifique médical). Jusqu'au jour où l'un de ses patrons régionaux s'est décidé à le recadrer. C'est finalement avec l'aide d'un coach que Laurent Cassier a su trouver la bonne distance avec son équipe et appris à concilier autorité et humilité. Une stratégie gagnante selon le consultant américain Jim Collins, auteur du best-seller "De la performance à l'excellence" (Village mondial). Pour lui, "l'humilité est la qualité la plus précieuse lorsqu'on veut exercer un «leadership durable»".

Un manager modeste sera ouvert aux propositions de ses équipes, se reposera sur leurs compétences... "Aujourd'hui plus qu'autrefois, un chef n'agit pas seul. Il doit s'adapter à des personnalités diverses, y compris les plus fragiles", témoigne Nathalie Evrard-Steinberg, directrice générale de Mercuri Urval. Une attitude qui ne l'empêchera aucunement de trancher, de contrôler, de recadrer... Bref, d'affirmer son leadership.

Assumer ses lacunes sans tomber dans l'autocritique

"Quand j'ai été nommé, je n'ai pas hésité à avouer à l'équipe que je connaissais mal le métier de la maison. Mais j'ai annoncé dans la foulée que j'allais me caler sur les meilleures pratiques et que je comptais apprendre très vite", explique Luc Bretones, bombardé en avril dernier directeur des ventes indirectes en France chez Orange Business Services. Ce manager a gardé cette ligne de conduite et n'hésite pas à reconnaître ses erreurs. Il a ainsi admis ne pas avoir perçu à temps l'importance d'un nouveau partenaire, dont l'activité s'est révélée prometteuse.

Le paradoxe, c'est qu'une telle attitude exige une bonne dose d'estime de soi. Car il s'agit d'accepter les regards critiques sans tomber dans l'autoflagellation. Reconnaître vos erreurs n'est pas un problème si vous montrez que vous êtes capable de les corriger. Vous êtes certes le capitaine de votre équipe, mais vous avez le droit de ne pas être omniscient : on vous demande simplement de savoir faire appel au bon moment aux experts qui travaillent pour vous. Et si un collaborateur vous reproche de ne pas l'avoir soutenu, évitez de botter en touche ("On n'est pas là pour parler de moi"). Admettez plutôt : "Oui, sur ce dossier, j'aurais dû anticiper. Mais vous, vous auriez pu me demander de l'aide plus clairement !" Une façon d'assumer tout en responsabilisant l'autre.

Le manager habité par une "surestime de soi" est en réalité un faible, juge Hervé Magnin, psychothérapeute comportementaliste et coach : "Le dominant-prétentieux cache son jeu. Il compense sa fragilité, bien réelle, par de l'arrogance et cherche à faire illusion." Le directeur d'usine d'un constructeur automobile a ainsi tenté de se défaire des erreurs de gestion constatées sur son site en les noyant dans le collectif : "Nous avons un problème", a-t-il tenté. "Non, "tu" as un problème", a corrigé son supérieur hiérarchique.

Savoir créditer ses collaborateurs pour leurs bonnes idées

Le manager qui ne souffre pas d'un complexe de supériorité sait qu'il construit toujours à partir des briques que lui fournissent ses collaborateurs. Du coup, il ne sera pas tenté de tirer la couverture à lui. "Certes, il faut être capable de fixer des objectifs et de décider, mais tout autant d'accepter de s'effacer de temps en temps, observe Mohammed Hadfi, directeur chez P-Val Conseil. Prenez exemple sur les orchestres de jazz, où chaque musicien prend à tour de rôle le leadership quelques minutes quand il joue en solo."

Un principe appliqué par la division commerciale de Teleperformance France, spécialiste de la relation clients à distance, où chaque collaborateur présente à son tour "sa" bonne pratique du mois. De son côté, Paulo Dias, directeur général pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez Regus (loueur d'espaces de travail), met un point d'honneur à laisser la paternité de leurs idées à ses collaborateurs. "Si la proposition me semble bonne, je transfère en l'état l'e-mail qui la décrit à mon patron, avec un petit mot d'accompagnement." Convaincu par l'argumentaire d'un de ses managers régionaux, il a accepté d'organiser une formation collective à Johannesburg, une idée qui lui semblait pourtant "délirante" quand on lui en a parlé. L'auteur de la suggestion a finalement obtenu carte blanche et s'est trouvé promu formateur occasionnel. En revanche, le DG de Regus sait dire "non" à ce qu'il appelle les "FBI", les fausses bonnes idées. Ayant deviné une faille dans un mode de rémunération des commerciaux qu'on lui recommandait, il a immédiatement coupé court : "Désolé de te dire cela, mais j'ai vécu plusieurs fois cette situation, et je sais que ça ne fonctionnera pas. Mais n'hésite pas à me faire d'autres propositions." Une façon élégante de dire "non" sans briser les élans créatifs.

Maintenir un lien de proximité avec les équipes

Où qu'il se trouve, Paulo Dias évite d'intimider ses interlocuteurs. Il veille à ne jamais révéler sa fonction avant qu'on ne la lui demande. En outre, il adopte la même attitude avec chacun, quels que soient son poste et ses responsabilités. Car, pour un vrai leader, il n'y a pas dans une équipe de "supérieurs-dominants" et de "subordonnés-dominés", pas de tâches nobles et d'autres indignes de son intérêt.

Un chef doit ainsi sortir régulièrement de sa bulle, quitter l'"étage de la direction". Saluer chaque personne le matin et le soir peut sembler une politesse élémentaire, mais ce savoir-vivre est loin d'être universel. Par ailleurs, il faut être capable de mettre la main à la pâte lorsque le besoin s'en fait sentir. "En cas d'affluence, j'administre moi-même le shampoing de ma cliente et je passe un coup de balai", témoigne Patrick Navoizat, patron d'un salon de coiffure Camille Albane à Paris. C'est avec ce genre de comportement, qui montre que chaque poste est important, que l'on se fait respecter de ses équipes. Ajoutons que se confronter au terrain permet aussi de repérer d'éventuels dysfonctionnements, et donc les corriger. Ce que n'avaient pas compris ces managers d'une société high-tech très hiérarchisée, qui refusaient de participer aux animations proposées à l'occasion d'une formation avec leurs collaborateurs, se considérant sans doute trop gradés pour ce genre de divertissement. Une attitude contre-productive : leurs équipes ont fini par leur cacher les problèmes. Oubliez donc la peur du ridicule en cas d'exercices collectifs ou lors de fêtes. Au contraire, recherchez ces occasions de nouer des relations moins formelles. Si, en plus, vous laissez votre numéro de portable, vous passerez pour un chef accessible et soucieux de l'intérêt commun.

Marie-Madeleine Sève (20/04/2010)

Qu'est-ce qu'un chef ?

L'ancien Premier ministre et biographe de Napoléon débat avec le philosophe-médiologue sur la conquête et l'exercice du pouvoir dans nos démocraties par Régis Debray et Dominique de Villepin

Dominique de Villepin - On apprend à être un chef dans l'épreuve. Ce qui m'intéresse dans la figure de Napoléon, c'est que rien n'est écrit d'avance. Pour le chef, rien n'est écrit d'avance. Le général de Gaulle dit que ce qui sacralise celui qui va conduire une communauté ou la nation, c'est bien la rencontre d'un homme et des circonstances. C'est tout à fait juste. Il n'y a pas de Bonaparte, de Napoléon, en dehors des circonstances de la Révolution. La Révolution lui a permis de devenir l'homme capable d'incarner la nation. Il y a le temps d'apprentissage et le temps d'éclosion. Dans l'itinéraire de Bonaparte, Toulon, Thermidor, la campagne d'Italie, la campagne d'Égypte, Brumaire sont autant de temps forts qui le conduisent à des métamorphoses successives. Avant d'être chef, on passe par des phases qui vous donnent une légitimité intérieure, plus importante que toutes les autres. On est consacré chef par la communauté ou par la nation, mais on se sent chef avant. Toutes ces étapes par lesquelles Bonaparte passe, et qui le conduisent à risquer sa vie, à avoir peur ou à être humilié, marquent cette ascension et ce sentiment intérieur du chef qui le conduit tout à coup à Lodi, au soir de la bataille (dans une toute petite bataille de diversion), à reconnaître son étoile. Là, le chef, tout à coup, a le sentiment d'une forme de prédestination qui éclaire son chemin. La campagne d'Égypte le consacre à travers une forme très importante de légitimité du chef, qui est celle de l'imaginaire. Ce sentiment, à un moment donné, qu'on est fait pour être chef s'exprime aujourd'hui tout à fait différemment dans la démocratie, du fait de l'élection, qui a bouleversé cet apprentissage.

Régis Debray - Je n'ai pas la superstition du chef. Ce sont la science et la technique qui transforment la condition humaine et elles n'ont pas de chef. Machine à vapeur, électricité, pilule contraceptive, numérique : quels noms propres ? Reste la guerre, où le chef est vital. Et la politique, où il fait catalyse. Dans la revue «Médium», on s'est demandé comment cet invariant se module à l'âge des coachs et des réseaux. Avec ses deux figures repérées par Platon : le pasteur ou le tisserand, Moïse ou Pénélope. Le prophète autoritaire à la tête du troupeau, modèle pyramidal ou bonapartiste. Ou bien celui ou celle qui tisse un manteau pour le peuple, en croisant chaîne et trame, réformistes et conservateurs, faucons et colombes. Fonction royale et féminine. Tant que l'épée est l'axe du monde, la houlette l'emporte sur la navette. Dans l'entre-deux-guerres, la thématique du chef est omniprésente : chez Malraux, Bernanos, Sartre, Saint-Ex, Alain. On a cru pouvoir s'en débarrasser avec la pacification de l'Europe, le verbiage techno-libertaire, l'intelligence collective, l'invasion sportive (l'équipe), les rhétoriques du management. Ce sont des palliatifs. La gauche pacifiste a toujours répugné au chef. La droite, qui pense mieux la guerre, n'a pas ce complexe. La guerre des chefs sévit à gauche comme partout, mais officiellement le désir de chef est fascinant, honteux. Clemenceau aurait bien ri de cette fausse pudeur, mais lui, il faisait la guerre. En réalité, la politique est à faire d'unité et aucune communauté ne peut s'unifier sans faire émerger de son sein une figure médiatrice et charismatique dans laquelle chacun se voit à la fois représenté et transfiguré. Il n'y a de personnalité collective, opinante et agissante qu'à travers une incarnation individuelle ; c'est triste pour la démocratie, mais il y a encore pire que le chef, pour un groupe humain, c'est l'absence de chef.

D. de Villepin - Je suis très attaché à deux figures de notre histoire mondiale, celles de Gandhi et de Mandela, qui croisent les qualités du tisserand et du pasteur. Toutes les sociétés, primitives ou développées, ont un besoin fondamental de chef. Ce besoin révèle deux réalités très importantes. Le chef (et c'est particulièrement vrai dans les moments les plus difficiles de l'Histoire) porte une douleur, un fardeau pour une communauté, et donc l'en allège. Cette fonction symbolique, on la retrouve dans toutes les figures sacrificielles de notre histoire : Jeanne d'Arc, Henri IV, Napoléon, de Gaulle. Passer de la guerre, de la collaboration, à une France victorieuse, du côté des vainqueurs, se fait par l'incarnation, mais aussi par une occultation. A un moment donné le chef est celui qui, par un tour de magie, renvoie une image acceptable à son peuple qui n'est pas tout à fait la réalité, et qui lui permet de continuer à se regarder en face. Le deuxième besoin, au centre de la vie des sociétés, c'est la fonction de transcendance. Il faut que le chef porte un projet. Il doit rassembler la nation et rendre possible quelque chose qui au départ n'est pas écrit. Cette fonction est d'autant plus importante dans les sociétés dont les plaies n'ont pas cicatrisé. Dans notre histoire, dans notre société conflictuelle, le chef est aussi un passeur. Il y a quelque chose de chamannique en France dans sa fonction. L'ampleur et le caractère symbolique de la fonction font qu'en France le chef ne saurait faire de distinction entre la vie publique et la vie privée. C'est aujourd'hui un problème nouveau. Parce que le chef est chef à plein temps. La sollicitation est permanente. Nous sommes des sociétés sous tension. Ce qui rend la fonction de chef en France si particulière, ce qui rend nos relations si complexes avec le reste du monde, et en particulier avec les États-Unis, c'est cette ambition formidable qui fait de nous à la fois un peuple à part et en même temps un peuple qui estime avoir des devoirs, à cause de la Révolution française humaniste et universelle. C'est pour cela que je suis très inquiet quand je vois des ruptures dans ce pacte universaliste et humaniste, comme la discussion aujourd'hui sur les tests ADN ou la convocation des préfets en matière d'immigration. On ne se rend pas compte à quel point tout ceci porte atteinte à cette idée de l'homme universel. Il ne faut pas se tromper, nous sommes une démocratie mais aussi une République, assise sur des

principes, des valeurs, une histoire. On ne peut pas appliquer à un étranger ce qu'on ne s'applique pas à soi-même, parce que c'est un reniement de notre idée de l'histoire et de la nation

R. Debray. - C'est vrai : le chef est un effet et pas une cause. Il est la réalisation d'un désir collectif, le désir d'unité, et donc de vie, comme le rêve est la réalisation d'un désir individuel. Il n'y a de chef que pour un public particulier. Mon charisme à moi, c'est le grotesque de l'autre. D'où les dangers du voyage. Staline restait chez lui, Mao aussi. Le désir de chef est évidemment plus fort en période de crise, quand le tissu social se désagrège. C'est alors qu'on a besoin de retendre la toile avec du symbolique. Parce que *symbolique* signifie deux choses : ce qui nous rassemble et ce qui nous dépasse. Le contraire du diabolique. On ne peut rassembler qu'au nom d'un imaginaire ou d'un idéal. « *Tout ce qui n'est pas fictif est factice* », disait Valéry en ce sens-là. Donc pas de chef sans légende, pas de chef terre à terre. Le pragmatique n'est que la moitié du programme. Le roi a deux corps ou ce n'est pas un roi. Il y a le corps physique et le corps mystique. Le corps physique a des tics, des verrues et des intestins. Mais « le roi est mort, vive le roi », et le corps de la nation, qu'il incarne, ne meurt pas avec lui - c'est plus qu'une fonction, c'est un rôle. Quand la personne éclipe le personnage, ou quand l'acteur fait oublier le scénario à force de se mettre en scène lui-même, alors on est dans l'obscénité démocratique... C'est notre crise de la représentation, on veut du direct, de l'instantané, du charnel. Du prénom, du tutoiement, des sosies à notre taille. Un trop d'incarnation tue l'incarnation. Cette fuite en avant dans le quotidien, avec tous les trucages de la fausse familiarité, va coûter cher, même si elle est dans l'air du temps. De Gaulle ignorait Charles, et Yvonne restait en coulisse. La France y a gagné, non ?

D. de Villepin. - Il y a effectivement aujourd'hui une nouvelle dérive dans la démocratie moderne, qui est la part prépondérante exercée par le corps physique du chef sur le corps mystique. Le corps mystique est en quelque sorte écrasé par le poids des images, et donc vidé de son intériorité. Est-ce qu'il y a une fatalité à ce que la tyrannie de l'image, de l'émotion et du spectacle efface et écrase ce qu'on est censé attendre du chef ? Il faut en tout état de cause espérer et se battre pour que le chef garde cette capacité à se poser des questions. Si j'insiste sur la défense de l'intériorité du chef, sur la défense du débat tragique dans l'inconscient du chef, c'est que des outils nouveaux, sources de cette tyrannie comme le sondage, sont particulièrement dangereux. On est arrivé à une forme beaucoup plus avancée que par le passé d'exercice de conquête du pouvoir par sondage. Quand tous les soirs un sondeur vous explique qu'il faut employer un mot plutôt qu'un autre, que celui d'« identité nationale » vous rapporte plus qu'un autre mot, on est soumis à une règle qui n'est plus celle dictée par la conscience du chef, mais celle, subie, du plus grand ou du plus petit dénominateur commun. C'est le « chef-quiz », soumis à une batterie de possibilités. On enlève au chef cette fonction essentielle qui est de décider, de guider, d'éclairer le chemin.

R. Debray. - La photographie a été inventée en 1839. On ne va pas la « désinventer ». Nous avons un Etat-Kodak, qui se veut une empreinte de la société. Ce n'est plus un Etat-tableau, David représentant Napoléon, c'est un Etat clic-clac, piloté au sondage et au fait divers. Je parle en médiologue, n'étant ni moraliste ni politique. Chaque époque se définit par ce qu'elle s'accorde à tenir pour réel, et je constate que nous avons changé de réalité. Nous ne sommes plus au théâtre : l'immédiat est pour nous plus réel que le différé, et l'individu plus réel que le collectif parce qu'il est visualisable et que l'audiovisuel est devenu le critère du réel et du sérieux. Nous avons une politique télévisuelle, après deux siècles de politique littéraire et théâtrale. Aujourd'hui, la présence remplace la représentation, la trace le signe, et le privé le public. C'est le régime de l'art, y compris littéraire. On dévore des biographies d'auteurs dont nous ne lisons plus les romans. Il nous faut du document, du témoignage en brut, du pris sur le vif. D'où la nervosité, la fébrilité du temps réel. Et l'appauvrissement du vocabulaire de nos hommes publics. Clemenceau, Jaurès, de Gaulle, Mitterrand gouvernaient avec dix mille mots, et les politiques du jour avec trois cents mots. Nous sommes passés de la graphosphère à la vidéosphère. Le contact a bouffé la distance, c'est l'inverse du spectacle. Debord s'est mis le doigt dans l'œil. On joue la vie contre la vue, le familier contre le protocolaire. La démocratie plébiscitaire, où le président est un plébiscite de chaque jour, comme jadis la nation, ne ressemble plus à un théâtre mais à un stade, et la politique, à une course de chevaux. C'est ça, la participation. Je ne dis pas que c'est mieux ou moins bien. Je dis : changement de civilisation.

D. de Villepin. - D'accord pour dire : il y a brouillage, contraction, aplatissement du temps et de l'espace. C'est une des données du monde moderne. Mais en même temps, cette situation doit s'accompagner d'une réflexion sur ces contraintes nouvelles. Il y a pour nous, Français, un engluement spécifique de notre débat démocratique. La démocratie française n'évolue depuis des décennies qu'à travers un jeu d'actions et de réactions, un jeu d'alternance, y compris quand l'alternance devient rupture à l'intérieur d'un même camp, comme aujourd'hui. Cela tient au fait que nous manquons, comme au sortir de la Révolution, de véritables fondations, de capacité d'arbitrage, de contre-pouvoirs, de réflexions sur la place de chacun des pouvoirs. Rien ne me frappe plus que la difficulté très française à prendre des décisions. Nous avons une difficulté à décider, à trancher. Alors on met en scène l'annonce et le discours, sans vérifier que les mots sont bien suivis des faits. La décision traditionnelle en France sur le plan politique repose sur un président de la République qui fixe des grandes orientations et un gouvernement qui met en œuvre ses décisions. A partir du moment où on remet en cause cette répartition des rôles, la question se pose de savoir comment le président peut à la fois prendre des décisions et les faire exécuter sans passer par la case Matignon. Est-ce qu'on peut imaginer qu'une décision prise à l'Élysée va être appliquée par les bureaux des ministères, et des bureaux des ministères jusqu'au fin fond du territoire national ? C'est aujourd'hui extrêmement difficile. Sauf à profondément changer les mentalités du pays. De ce point de vue, il faut regarder - et c'est le seul critère démocratique - le résultat. Parce que le résultat commande au final l'élection. S'il n'y a pas le résultat, il faut en tirer les conséquences.

R. Debray. - Il n'y a pas beaucoup de résultats en politique, ou alors ils sont involontaires et en général à l'opposé des intentions. Le rendement du travail politique est le plus faible de tous. Aujourd'hui, chacun en tire les conséquences : puisque l'Etat ne peut plus grand-chose, l'homme d'Etat pallie l'inefficacité par la visibilité. Il gagne parce qu'il était plus visible que son concurrent et il gagne pour occuper encore plus les écrans. C'est une conséquence du progrès technique, celui du court-circuit généralisé et de l'accès direct. Plus besoin de corps intermédiaires, de partis ou de parlementaires. On peut toucher directement son public, en se moquant du reste. Toutes les « valeurs » qui sont celles aujourd'hui du gouvernement - l'énergie, l'ubiquité, la réactivité, l'immédiateté, la rapidité - sont celles d'une chaîne d'info en live. Le président est le rédac chef du pays. Il ne faut pas lui imputer les défauts et les vertus de son époque, il en est la photocopie ou plutôt le DVD, parce qu'il faut que ça bouge. Sarkozy, malgré son côté Bonaparte, n'est pas « *L'esprit du temps à cheval* », comme disait Hegel de votre héros. C'est l'esprit du temps sur Nike. Pourvu que ça dure, doit se dire sa mère, elle aussi. Parce que le problème du coup, comme chacun sait, c'est le contrecoup. Et le problème de l'instant, c'est la durée. Ou la cohérence, pour employer un mot anachronique.

D. de Villepin. - La caractéristique du chef, c'est de ne pas être prisonnier de circonstances ou de situations, mais d'être capable de remettre en question, d'anticiper, voire de dénoncer les vices mêmes du système dans lequel il vit. Ce qui n'exclut pas sa bataille intérieure. Si on l'élimine, la politique risque de n'être plus alors qu'une simple entreprise de conquête du pouvoir. Être un chef, ce n'est pas seulement conquérir le pouvoir, c'est surtout être capable de l'exercer. Or l'exercer nécessite quelques vertus : énergie et humilité, et aussi une qualité importante dans l'exercice quotidien du pouvoir (ce que Machiavel appelle « *l'adresse heureuse* »). Pour exercer le pouvoir il faut de la justesse, de la justice, du soin. Mais aussi un peu de chance et cette capacité, à un moment donné, à s'appuyer sur du résultat qui crédibilise à nouveau l'action et qui permet de l'inscrire dans le temps. Or l'exercice du pouvoir aujourd'hui pose notamment ce dilemme : comment obtenir le temps indispensable pour pouvoir agir, sachant que le crédit s'épuise très vite ? Dès le

lendemain de l'élection. on a le sentiment que le temps se rétrécit, que l'espace se limite
R. Debray. - Il y a des époques sans futur, où on choisit l'omniprésence pour compenser l'impuissance parce qu'on ne sait plus de quoi sera fait le lendemain. L'ubiquité remplace la continuité. Et nous y voilà. C'est la politique à l'américaine, mais sans le bon Dieu en clé de voûte, sans la Destinée Manifeste. Nous serons donc modernisés, c'est-à-dire atlantisés, normalisés. Sauf qu'une modernité sans le messianisme du progrès, sans les espérances des Lumières, c'est un halètement, un étourdissement, non une mise en perspective du présent. Mais là encore, la technologie commande, et l'idéologie suit. On a les chefs de son *Zeitgeist*. C'est fataliste, me direz-vous. Non, objectif. Nous ne sommes pas maîtres à bord. Tant pis pour nous.

Gilles Anquetil, François Armanet

Dominique de Villepin

Dominique de Villepin est l'auteur de nombreux livres dont «les Cent- Jours ou l'Esprit de sacrifice». Il vient de publier chez Perrin : «le Soleil noir de la puissance, 1796-1807», un essai consacré à Napoléon.

Régis Debray

Régis Debray dirige la revue «Médium» (dernier numéro : «Qu'est-ce qu'un chef ?»). Il vient de publier chez Flammarion «l'Obscénité démocratique» et «Un mythe contemporain : le dialogue des civilisations» (CNRS Editions).

QU'EST-CE QU'UN CHEF ?

Yves Cohen
École des Hautes Études en Sciences Sociales
Paris

Ce n'est pas moi qui dirai ce qu'est un chef. Comme je l'ai fait dans ce séminaire à propos des rapports entre les paradigmes civil et militaire, je laisserai d'abord les acteurs parler et le dire à leur manière. Cette attention aux catégories des acteurs n'empêchera nullement de faire un travail d'analyse, de mise en perspective et de réflexion historique et théorique. Mais on ne trouvera (du moins j'essaierai d'y veiller) aucun propos positif de ma part sur ce qu'est un chef.

En effet, la littérature regorge, déborde de tels propos. Tout autant la littérature contemporaine que l'ancienne et, pour se contenter du XX^e siècle, celle des manuels du bon commandement, celle de la psychologie du *leadership*, de la *Führung* et du commandement, celle des récits de guerre ou d'exploits industriels, celle des mémoires de chefs, celle de la science politique, celle de l'histoire militaire, etc. A quoi bon en rajouter un autre ?

Beaucoup plus rares

- l'étude fine de l'émergence de ces discours,
- l'étude de la part symbolique, c'est-à-dire de la portée, dans les réalités sociales, militaires, industrielles, politiques sinon familiales, de se dire chef ou d'être dit chef,
- l'étude de la *persona* du chef (des « traits » de personnalité) qui se stylise tout au long du XX^e siècle de façon différente selon les pays et les environnements politico-sociaux,
- l'étude comparative et critique de ce moment paroxystique où nombre de pays voient émerger un culte du chef – et non pas seulement dans les territoires du totalitarisme,
- l'étude des groupes qui composent les hiérarchies dans toute leur épaisseur et qui se définissent par le partage du titre de chef, étude relevant certes de l'histoire sociale, mais non moins d'une histoire de l'action, de la culture et des relations sociales fondée sur l'attention aux actes tout autant matériels et spatiaux que de langage ;
- l'étude des sciences humaines qui prennent pour objet le chef ou qui sont construites sur une conception du social centrée sur une domination vue comme « la chance

pour un ordre de rencontrer une docilité », comme l'écrit Max Weber (de la psychologie à l'anthropologie en passant par l'histoire, la linguistique et la sociologie), profils qui ont aujourd'hui perdu leur évidence,

- la réflexion sur la scansion de ces moments historiques où la question du chef et du commandement se constitue, devient pratiquement une affaire d'État dans nombre de pays et jusqu'au *Führerprinzip*, avant de se recomposer dans l'après-guerre et surtout dans les trente dernières années.

Cette intervention sera fondée d'abord sur quelques exemples pris dans le matériau empirique de l'historien : – l'émergence de la question du chef dans une recherche sur l'administration à la fin du XIX^e siècle chez Henri Fayol, le grand initiateur de l'administration scientifique, – des cadres industriels qui célèbrent un directeur en vantant ses qualités de chef en 1922 chez Peugeot, – des cadres soviétiques des années 1930 cherchant à savoir, dans la discussion entre eux, ce que peut bien vouloir dire être chef dans les conditions de l'industrialisation forcée sous la férule du gouvernement stalinien, – l'émergence du culte du chef dans l'Union soviétique des années 1920 et 1930 dans une atmosphère de déni officiel de tout culte, – la formation de soi comme chef tout autant en URSS qu'en France (les « écoles de cadres »).

Ensuite, je chercherai à établir quelques conditions de l'étude historique du commandement et des chefs en situant : – la part de la parole des acteurs, – les questions de l'accès aux actes pratiques de commandement, – la saisie de la subjectivité pratique, – la portée des propos scientifiques (sociologie, psychologie, philosophie...) dans la définition des personnes elles-mêmes comme chefs, – l'interaction entre les discours sur les chefs qui circulent à la surface du globe et la localisation des définitions des chefs, – la question d'un social constitué ou non par le commandement. Enfin, je reviendrai de façon plus articulée sur la possibilité d'un propos normatif des chercheurs en sciences sociales sur cette question : Qu'est-ce qu'un chef ? et sur quelques autres.

Le chef et le génie.

De la théâtralisation du commandement

Daniel Dauvois est ancien élève de l'ENS, agrégé de philosophie et docteur en philosophie ; il enseigne en Première supérieure à Lille. Il travaille principalement sur l'esthétique du XVIIe siècle et sur la polémologie. Il a dirigé un ouvrage collectif intitulé *Entre les grâces et les muses* (Ellipses, 1994), publié *La représentation chez Descartes* (Presses Universitaires du Septentrion, 2000) ainsi que des articles sur Descartes et la peinture.

Un chef, c'est la tête à laquelle tout obéit ; son essence réside dans l'art de commander ou de persuader des volontés indépendantes. On demande comment des vouloirs se placent d'eux-mêmes sous une volonté et adhèrent pleinement à ce qu'elle veut qu'ils veuillent. Cela rapporte l'art du chef, d'après la distinction du dictionnaire d'A. Furetière en 1690, au fait d'avoir *le commandement beau* plutôt que d'avoir *le commandement dur*. Avoir le commandement dur, c'est être altier, impérieux et sévère, de sorte que l'obéissance est espérée d'une attitude comminatoire, et toute négative : il s'agit de se faire obéir par la dissuasion de toute désobéissance, en faisant donc davantage craindre d'une transgression que de la soumission. Le commandement dur recherche qu'un ordre soit une contrainte pour l'exécutant parce que n'y point obéir serait toujours pire. Cela revient à compenser le négatif tout réel qui résulte de l'obéissance par la plus grande négativité de ce qui menace^[1] en cas de désobéissance, mais qui n'est que virtuel. Avoir le commandement beau, voilà qui est en revanche obscur dans son détail : comment comprendre qu'une volonté puisse en persuader d'autres et les engager à hauteur souhaitable de résolution, sans cette médiation d'un calcul de contraintes susceptible d'incliner les vouloirs ? Il y a dans la douceur d'un beau commandement qui recherche l'agrément plutôt que la sujétion, la difficulté même à comprendre ce qu'est un chef.

On écartera en premier lieu l'hypothèse selon laquelle l'art de commander serait mimétique et qu'il faudrait au chef *être* lui-même ce qu'il prétend que ses subordonnés soient ou doivent être. Un chef n'est pas une avant-garde qui anticipe le comportement futur d'une multitude. Commander n'est pas plus le fait du héros mais du capitaine, lequel parle et fait agir.

Si commander pouvait ainsi se réduire à l'expression de « soi », si les accents de la persuasion qui plie les vouloirs étaient par force ceux de la vérité et de l'émotion réellement éprouvée, alors l'art se réduirait à la parution de la nature et à cette norme de l'élocution, et en général de l'action oratoire, dont Quintilien prononce qu'elle doit être :

« accommodée aux choses dont nous parlons. Ce qui l'inspire pour la plus grande

partie, ce sont les mouvements mêmes de nos âmes, car la voix sonne selon l'impulsion communiquée »^[2].

Cet art du bien dire qui détermine le persuasif du discours se résoudrait alors dans le naturel de l'orateur ; un chef serait-il semblablement le favori discursif de la nature ? La rhétorique antique paraît y souscrire, et Cicéron avait aperçu que, dans l'art oratoire :

« la vérité toujours l'emporte sur l'imitation »^[3].

Mais c'était pour lui une concession dont la valeur ne devait point oblitérer que :

« si à elle seule (*i.e. la vérité*), elle suffisait dans l'action^[4], l'art deviendrait absolument inutile. Mais comme les passions de l'âme que l'action doit avant tout mettre en lumière ou imiter sont souvent si confuses qu'elles sont reléguées dans l'ombre et presque enfouies dans l'oubli, il faut les faire sortir de l'ombre et s'attacher aux traits saillants qui les mettent en relief »^[5].

Ainsi la nature ne suffit pas à faire le bonheur de l'expression, il faut qu'un art la dégage et la prolonge, dont Cicéron a déploré que l'orateur l'ait abandonné au comédien ; alors qu'il y a une efficacité de la gestuelle qui est typique de l'orateur :

« Tous ces mouvements de l'âme doivent être accompagnés de gestes, non de ce geste qui traduit toutes les paroles, comme au théâtre, mais de celui qui éclaire l'ensemble de l'idée et de la pensée en les faisant comprendre plutôt qu'en cherchant à les exprimer. »^[6]

Cicéron déconseille à l'orateur de doubler le discours d'une pantomime d'histrion : tout le persuasif de son action doit se concentrer dans des signes plutôt que des images, et sa gestuelle doit viser l'idéal, l'universel, et non pas souligner le réel. L'art du geste doit arracher les âmes à ce qui, simplement et seulement, *est*, et leur rendre présent ce qui n'est pas mais ce vers quoi elles peuvent et doivent se porter. Ainsi, l'art de commander beau enveloppe cette puissance à convertir les esprits dans la direction d'une idéalité, proposant celle-ci comme devant les yeux.

Cependant, même s'il doit assurément compter sur les règles de la rhétorique, *ars bene dicendi*, le chef, dans les urgences de circonstances où il doit décider et commander, ne saurait seulement se fier à ces règles applicables dans le loisir paisible de l'étude et la disponibilité libérale de soi ; il lui faut se tenir à la hauteur des événements et engendrer en temps utile des effets prononcés de persuasion, d'infléchissement, de soumission du cours des volontés. Il lui faut ressembler au comédien qui semble improviser ce qu'il profère dans le temps même des attentes du spectateur, et dont le jeu théâtral manipule les affectivités.

Encore faut-il déterminer plus précisément cette théâtralité, qui attache d'un intérêt vif le spectateur à la scène, mais qui, sans la juste mesure, risque de verser dans la pompe grotesque. Ce que souligne, dès 1750, le grand acteur A.-F. Riccoboni, qui sait, dans son *Art du théâtre*, dénoncer les effets sensiblement outrés dans la démarche pesante et les sorties de scène ridicules dans un noble mouvement de menton destiné aux applaudissements. Le jeu de l'acteur ne doit pas le présenter :

« apprêté, lorsqu'on ne devrait apercevoir que la liberté du héros »^[7].

Toute la difficulté consiste à jouer des conventions de manière à ne pas verser dans l'extraordinaire, tout en écartant la banale expression du naturel. Riccoboni pose que

le grand comédien doit être un instituteur de conventions nouvelles, qu'il se doit de déplacer celles qui sont acceptées et non de les porter à l'excès : atténuer parfois sa diction ou bien faire durer son jeu de pantomime, sous la raison de l'efficacité expressive. Comprenons que sous l'artifice du grand jeu, la nature en personne vient se composer devant le spectateur en une nue vérité qui le force d'être séduit. Riccoboni prône un jeu de théâtre d'où le labeur expressif a été gommé, où l'artifice s'est effacé et répandu en effets spectaculaires, où la convention s'est convertie en nature, en sa présence réelle, en parousie.

Sur le modèle de ce comédien, un chef doit comme se résoudre en ses effets de commandements, et mettre les volontés, par là rendues dociles, en présence de la chose même ; l'art de commander reviendrait donc à trouver artificieusement en toutes circonstances les règles qui amènent dans la présence réelle ce que précisément il s'agit de vouloir. Or cela, ce talent à rendre les œuvres faciles, depuis le XVIII^e siècle, c'est le propre du génie. Non certes qu'il nous faille avouer qu'être chef^[8], ce serait par là même être un génie, ce qui étendrait fâcheusement l'onction du concept jusque dans le détail des faibles élévations bureaucratiques ; il faut toutefois concéder dans le concept un talent, inné ou acquis^[9], à faire passer en d'autres des inclinations et des intensités de volonté. Afin de le mieux concevoir, nous allons rapprocher l'art du comédien que Diderot décrit, de l'art du commandement militaire selon Clausewitz, et tenter de dégager cette théâtralité par laquelle l'art de commander insère ses effets dans l'histoire.

Le *Paradoxe sur le comédien*, qui porte sur ce « vrai caméléon »^[10], susceptible de prendre toutes les formes, d'habiter et d'animer tous les mannequins, développe une thèse principale : le comédien est un artiste, dont la puissance d'inventer des personnages vraisemblables signale le génie. Un personnage forme une œuvre de l'art, et le vrai comédien se désigne par son aptitude à imiter ce qu'il n'est pas et susciter une diversité de composition, non de nature. Négativement entendue, cette thèse prononce l'absence de sensibilité au principe de l'art : le vrai comédien n'éprouve pas ce qu'il fait éprouver au spectateur, il est cause allopathique et non homéopathique. Mieux, il *n'est pas* ce qu'il compose ; il devient son œuvre, il est ce rien^[11] qui fait être et une puissance impossible à saisir sinon en ses effets. Cette puissance est le génie, porté à imaginer le vraisemblable ou l'idéal naturel, au travers de la convention :

« L'homme sensible est trop abandonné à la merci de son diaphragme pour être un grand roi, un grand politique, un grand magistrat, un homme juste, un profond observateur, et conséquemment un sublime imitateur de la nature, à moins qu'il ne puisse s'oublier et se distraire de lui-même, et qu'à l'aide d'une imagination forte il ne sache se créer, et d'une mémoire tenace tenir son attention fixée sur les fantômes qui lui servent de modèles. »^[12]

Il faut entendre ce passage dans sa force : il s'agit bien de se créer (*autopoïésis*), de faire passer du néant à l'être ce dont l'imagination forge l'idéalité et dont la mémoire maintient le spectre à l'esprit du comédien. La création a pour fin d'atteindre au naturel par le moyen de règles et de conventions dont l'usage et la synthèse sont précisément de l'ordre du grand art :

« Ne prononcez-vous pas nettement que la sensibilité vraie et la sensibilité jouée sont deux choses fort différentes ? Vous riez de ce que vous auriez admiré au théâtre ? Et pourquoi cela s'il vous plaît ? C'est que la colère réelle de la Clairon ressemble à de la colère simulée, et que vous avez le discernement juste du masque de cette passion et de sa personne. Les images des passions au théâtre n'en sont donc pas les vraies images, ce n'en sont que les portraits outrés, que de grandes caricatures assujetties à des règles de convention. »^[13]

L'art fait converger les règles de convention non vers le naturel pris en soi mais *vers le naturel en tant qu'il est perçu*. Ce talent est essentiellement porté par un savoir raisonné et non pas sensible, qui fait connaître les signes spectaculaires des états de l'âme et les fait paraître en proportion des grandeurs théâtrales :

« On est soi de nature ; on est un autre d'imitation ; le cœur qu'on se suppose n'est pas le cœur qu'on a. Qu'est-ce donc que le vrai talent ? Celui de bien connaître les symptômes extérieurs de l'âme d'emprunt, de s'adresser à la sensation de ceux qui nous entendent, qui nous voient, et de les tromper par l'imitation de ces symptômes, par une imitation qui agrandisse tout dans leurs têtes et qui devienne la règle de leur jugement. »^[14]

Cette définition du comédien saisi dans son art et la performance de son talent comprend trois déterminations principales :

1) Un comédien est apte à se donner la représentation d'un modèle idéal, non par une conception vague mais par une imagination qui porte à la présence. Il voit ce que d'autres ne font que penser.

2) La finesse de jugement, dans le comédien, forme une sémiologie. Au lieu d'une sensibilité qui s'exprime et passe dans le jeu d'acteur, au lieu donc d'une transitivity qui fait de l'acteur un passeur d'affects, le comédien produit, dans la paisibilité d'un savoir qui ne se confond en rien avec son objet, des signes outrés qui reconduisent efficacement le spectateur vers l'idéalité :

« Celui que la nature a signé comédien n'excelle dans son art que quand la longue expérience est acquise, lorsque la fougue des passions est tombée, lorsque la tête est calme et que l'âme se possède. »^[15]

3) Le comédien sait transposer dans le monde théâtral, où tout est agrandi et paraît exagéré. Mais la théâtralité ne consiste pas seulement dans le respect proportionné de l'excès, elle tient surtout aux accents et aux gestes, parce qu'ils parviennent à concentrer la diversité de la passion, ses nuances et ses oppositions, ce que le contenu des paroles ne peut pas faire si bien. Les accents peuvent être *des synthèses* de la variété affective, qui enveloppent à la fois joie, douleur, regrets, et qui persuadent par *ce concret de leur présence*. Les gestes viennent, dans le même sens, constituer^[16] plutôt qu'exprimer l'intensité affective, *ils sont* la passion continuée et prolongée dans le corps. On retrouve alors, au principe de la communication affective, la *pronuntiatio* et l'*actio* des orateurs latins, tandis que le mode de transfert affectif n'est plus conçu sur le modèle de l'expression naturelle mais de l'artifice sémiotique. Le comédien est l'instituteur des conventions par lesquelles le spectateur juge de la naturalité des rapports qu'il perçoit. Comme génie, il forme la règle de la perception du naturel.

Ainsi le comédien sait voir, et sait émouvoir à partir de ce voir, et comment poser dans la vision du spectateur les normes de jugement. Comparons avec Cicéron : alors que l'orateur devait par ses accents et sa gestuelle faire signe vers l'état affectif qui l'habitait et auquel ces moyens conféraient une présence communicable, c'est, avec le comédien selon Diderot, l'idéal imaginé qui descend sur scène dans la présence théâtrale, où il vient se loger au milieu des signes concrets et surdéterminés que la pantomime et les accents constituent. Ce n'est plus l'âme de l'orateur qui a été rendue présente et aura par là affecté l'auditoire, c'est l'idéal naturel dont la présence aura été fabriquée par les symptômes susceptibles d'en proposer la chair et non la pensée.

Cette communication persuasive à laquelle l'art de commander s'oblige, le détour par Diderot nous aura enseigné qu'elle ne doit point résulter d'une expression de soi et

qu'elle implique le retrait dans l'insensibilité et la finesse du jugement ; de même, l'art d'un chef doit consister dans la transposition de son vouloir propre parmi le monde de l'être indépendant et des volontés autres, de sorte que ce vouloir actif se tisse sans déchirure à la trame des choses et, se subordonnant la chaîne des volontés, fasse sentir sa puissance jusqu'à atteindre dans la présence historique l'idéal objectif poursuivi. Cette venue à la présence demande une théâtralité qui réside moins dans l'excès que dans le concret d'une gestuelle apte à saisir non des blocs d'états d'âme et de choses mais leurs conflits et leurs nuances.

Ce talent qui commande en persuadant, nous le retrouvons au fondement de l'analyse que Clausewitz effectue de l'art du chef de guerre, au chapitre intitulé « Le génie guerrier »^[17] de son *De la guerre*. Les deux dimensions principales de ce talent consistent dans le coup d'œil^[18], et dans la *résolution*, dont Clausewitz souligne qu'ils sont inséparables. Le coup d'œil demande à son principe une intelligence qui l'applique en situation, au moment où doivent se composer les urgences, les contraintes, l'efficacité. Un chef militaire ne saurait en effet exercer son commandement dans la soumission affective aux événements, ce qui conduirait à l'hésitation, voire au découragement. C'est l'intelligence (*Verstand*) qui forme principe indépendant et insensible de l'action de commandement, et dont la résolution, dans la durée, doit porter les fruits. Comprenons alors que cette « faculté d'écouter la raison, même au plus fort de l'émotion, dans la tourmente de la passion la plus violente », et le fait que « la persévérance exige plutôt l'appui de l'intelligence », tout cela est motivé par la puissance de l'intelligence à déterminer le but (*Ziel*) militaire et les moyens par lesquels l'engagement dans l'action tendra finalement, malgré les détours et les frictions, à le réaliser. Car « plus l'action se prolonge, plus elle tend à se conformer à un plan »^[19].

La résolution permet donc aux principes stratégiques de venir donner forme à l'action de guerre et de se soumettre par violence la volonté adverse ; elle est la condition d'insertion, dans le cours des événements, de l'intention intellectuelle dont le calcul équanime demande la constance et la durée. Car ce n'est pas toute intelligence qui est requise au talent militaire, mais celle-là seule qui porte vers l'action, et qui sait tout d'abord trouver le moment propice à l'insertion de ses intentions dans le cours des choses. Certes, l'intelligence est en guerre aux prises avec des problèmes qui ne sont pas indignes d'un Newton ou d'un Euler, mais, dans l'incertitude relative et nécessaire où elle se trouve, elle doit se constituer en une présence d'esprit susceptible de vaincre l'imprévu, apte à répondre à tout possible sans en être affectée. La présence d'esprit permet dans la manœuvre ou la bataille, dans l'effectivité de l'action de guerre, de maintenir les buts intellectuellement assignés sans que les hasards tactiques des affrontements n'en fassent durablement dévier la ligne. Elle guide l'insertion du vouloir dans la région de l'action.

Cette présence d'esprit réclame donc à la fois le coup d'œil, lequel permet l'orientation instantanée qui prononce le mouvement adéquat à la situation, et cette résolution qui maintient l'intensité du vouloir et la constance de la direction poursuivie. À la guerre, non seulement il faut choisir dans l'instant et dans l'incertitude, mais il faut savoir persister à bon escient de telle sorte que le principe équanime de choix et l'intensité affective du vouloir ne se séparent point mais forment continuité. Il faut

« une démarche de l'intelligence qui, rendant consciente la nécessité de l'audace,

détermine la volonté. Cette orientation très particulière de l'intelligence (...) fait la résolution »^[20].

Ainsi, le commandement doit se présenter comme une conversion continue et unitaire de l'intelligence en volonté, et comme leur synthèse orientée. Comme si l'essence de ce qui doit être et de ce qui reste pour tout un chacun dans l'horizon lointain des futurs contingents était véritablement déjà présent, anticipé et représenté à l'intelligence du génie militaire, et comme si cette anticipation en idée et en simple représentation était pour lui tout aussi bien énergie et force, et tendait d'elle-même à la réalisation. Cette synthèse de l'idée et de la force, autrement dit cette présence déterminée et non pas abstraite, du but et de l'idéal poursuivi, c'est précisément ce vers quoi le chef doit incliner les esprits, afin de les persuader qu'il leur suffit de vouloir pour que le but soit accessible. Alors, comme le souligne Clausewitz, chaque volonté devient

« la propriété du chef, qu'il s'efforce alors d'employer au mieux, qu'il laboure avec peine, qu'il enseme avec soin pour que la récolte soit fructueuse »^[21].

L'armée devient alors véritablement un corps organisé, dont le chef « confère une âme à ce corps gigantesque ».

Concluons alors que l'art de commander, chez Clausewitz, comme l'art du comédien selon Diderot, consiste essentiellement à rendre présente de l'idéalité, que le chef rejoint et constitue par un art tout de synthèse, indépendant du cours du monde. Dans l'art de la guerre, on ajoutera que le grand capitaine se signale non seulement par son talent et dans ses œuvres, mais qu'il rayonne en quelque sorte de ses succès antérieurs : le génie se reconnaît sous le dépôt d'une succession de faveurs que l'histoire lui aura décernées. La gloire dont il rayonne, c'est bien celle d'un favori de l'histoire, laquelle s'est montrée docile à la réalisation de ses intentions et aura formé par cela même la preuve *a fortiori* de sa valeur. Être le chef, par la médiation du commandement des hommes, ce serait donc enfin commander aux choses et à leur cours. Car le génie militaire se tient à hauteur de l'histoire, il se comporte davantage comme un être et une grandeur collectifs qu'à titre d'individu. Clausewitz le souligne, il est de ces êtres difficiles à émouvoir :

« Ce sont eux, grâce à leur force titanesque, qui sont les plus aptes à remuer les masses immenses, s'il nous est permis de nous servir de cette image pour nous représenter des difficultés inhérentes à l'action de guerre. *Leurs sentiments sont comme des mouvements de masse* (n.s.) qui, bien que lents, sont d'autant plus irrésistibles. »^[22]

Tenant comme à l'intérieur de lui les grandeurs historiques, il est comme un théâtre où l'histoire se décide.

Cette posture visant à se tenir en présence de l'histoire vaut sans doute pour la geste du chef militaire, lorsqu'il tenait sous sa direction unique le tout de la force armée ; mais de cette pompe, les effets d'identification nous semblent tombés en désuétude : il paraît bien que les prestiges de la télévision ont aboli l'art oratoire^[23] et l'exigence de la théâtralité des jeux de pouvoir et de la geste du chef.

Car le médium télévisuel rapetisse et n'agrandit point, il conduit vers un théâtre de l'intime et du gros plan, de sorte qu'il convient avec la présentation de la sphère privée plutôt qu'il n'ouvre sur un espace public. Il commandera donc la sobriété des effets et le ton de la conversation sinon de la confession ; rien de plus ennuyeux à la télévision qu'un discours officiel qui s'oblige à quelque pompe. Cependant nos divers

détours, oratoires, théâtraux, stratégiques auront encore à dire sur l'art de commander et de se présenter dans la posture, modérée mais assurée, du chef ; car la télévision encourage à se présenter comme à l'intersection de sa personne publique et de son individualité privée, ainsi qu'à faire paraître le commerce riche des relations entre l'être de retrait et les contraintes réglées de sa fonction publique. Alors le talent de celui qui commande doit se déployer en une éthique du quant-à-soi ainsi qu'en une esthétique de la conviction.

Éthique du quant-à-soi : une règle d'or, en effet, consiste, à la télévision, à ne jamais s'emporter et devenir la proie de l'émotion jusqu'à paraître hors de soi. L'expressivité pathétique condamne qui y succombe et, des humeurs, le médium télévisuel préfère le flegme à la colère. Non pas que l'emportement révélerait une absence de maîtrise de soi comme de l'univers, mais bien plutôt qu'un chef doit en toutes circonstances manifester cet intime retrait tout intellectuel à l'égard des passions et des rumeurs du monde. Il doit rendre perceptible que le principe même de ses décisions n'appartient pas au jeu mondain des forces mais sait maintenir sa distance distinctive et son extériorité de premier principe. Alors que, d'un coup, la colère abolit toute retraite et toute architecture de la prise de décision, elle fait adhérer l'orateur à ce dont il parle, elle empêche ce jeu essentiel du dire de comédien, lorsqu'en aparté il quitte le mannequin du personnage pour s'adresser en personne et en confiance à son auditoire. D'où la pertinence télévisuelle de l'autodérision^[24] qui joue de l'écart maintenu entre public et privé et qui met en scène l'indépendance ataraxique du sujet de décision.

Ce retrait doit s'efforcer, afin de ne pas verser dans un cynisme peu télégénique, de tendre vers l'action : il faut manifester une tendance et le souci des lointains de l'histoire. L'art de commander doit ici être saisi sur le vif, au moment où le principe subjectif de décision rayonne vers l'intérêt commun, où le privé s'achemine vers le public. Cette synthèse de contraintes se trouve assez satisfaite dans la distance discrète instituée par le commentaire, qui exploite ce pouvoir du discours à se prendre pour objet, pouvoir où l'indépendance du *Je* qui parle ne contredit pas la tension du *moi* dont il est parlé vers la soumission au bien commun. Se commenter, cela va d'un style indirect et d'un « je veux dire que... » qui prétend commander à l'entendement du spectateur et souligner la dignité herméneutique du discours, jusqu'au dédoublement qui fait parler de soi à la troisième personne, voire jusqu'à une scission d'*essence théâtrale* dans les personnes où le commentateur devient une sorte de confident^[25].

Esthétique de la conviction. Aux côtés de ses effets de mise en scène par lesquels le chef politique prétend sur le vif être saisi dans la distance et l'écart du privé et du public et selon une puissance de volonté qui va vers l'intérêt commun, l'autre aspect notable des présentations télévisuelles tient dans la valorisation de la lutte et de la guerre dans les mots, autrement dit de la prouesse éristique. Les moments cruciaux et décisifs des calendriers politiques sont réfléchis à la télévision en des débats d'où le plus apte doit surgir et subsister, qui aura triomphé d'un adversaire par le frappé de ses sentences, l'à-propos de telle répartie, voire la cadence écrasante d'une période. La rhétorique requise doit servir un locuteur qui est tout d'abord un stratège dont le pouvoir de dire est la puissance et les formules sont les armes destinées à accabler la force antagoniste. Cette forme de la sélection du meilleur paraîtra moins étrange – on peut en effet demander en quoi l'aptitude à diriger pourrait être reconnue plutôt dans la possession d'une rhétorique de la pointe, d'un art à mettre

les rieurs de son côté ou bien à placer au bon moment une formule longuement méditée avec son service de communication – lorsqu'on l'aura rapprochée de la figure du génie militaire : dans la situation de duel où s'opposent des volontés indépendantes avec des réputations éristiques, et où viennent se concentrer des stratégies, il s'agit de faire montre d'une puissance à dominer l'imprévu et à surmonter l'obstacle mouvant, incertain et hostile du discours adverse. Le pouvoir de décision et d'expression est aux prises avec une indépendance qu'il faut réduire, selon des termes auxquels il faut donner la forme de son vouloir, et sous lesquels il faut faire passer le vouloir de l'autre. Le duel dialogué a la forme de l'histoire, il met en valeur la présence d'esprit – et bannit l'esprit de l'escalier –, car c'est là le génie propre du chef. On sait bien qu'en ces sortes de joutes décisives, ce que l'on pressent, ce que l'on attend, c'est une formule sentie et très à propos dont on entend dès à présent qu'elle coïncide déjà avec la rumeur fameuse qui s'en fera ultérieurement l'écho et fera dire, à hauteur d'histoire, qu'à elle seule elle aura résumé une victoire et concentré en elle toute l'explication d'une supériorité. On attend l'histoire en temps réel, comme on dit, qui descend de l'avenir jusqu'à coïncider avec un dire présent. Non pas la saisie de l'instant propice, le *kairos* des grecs, mais plutôt une image du Verbe, qui fait être ce qu'il profère.

Daniel Dauvois est ancien élève de l'ENS, agrégé de philosophie et docteur en philosophie ; il enseigne en Première supérieure à Lille. Il travaille principalement sur l'esthétique du XVII^e siècle et sur la polémologie. Il a dirigé un ouvrage collectif intitulé *Entre les grâces et les muses* (Ellipses, 1994), publié *La représentation chez Descartes* (Presses Universitaires du Septentrion, 2000) ainsi que des articles sur Descartes et la peinture.

Notes

- [1] « L'homme n'est susceptible que d'une quantité de peur donnée » énonce Ardan du Picq en ses *Études sur le combat*, Paris, Éd. Judet, 1902. Au-delà d'un seuil d'insécurité pour soi, aucune menace ne peut compenser efficacement la recherche actuelle du salut immédiat.
- [2] *Institution oratoire*, XI, 3, § 61. Quintilien considère comme le juste discours (dans le cadre de l'*apte dicere*) celui dont l'état honnête de son âme dicte à l'orateur les accents de vérité.
- [3] *De Oratore*, III, § 215.
- [4] *Actio oratoria*, l'une des cinq parties de la rhétorique, et qui comprend le ton de la voix avec la prononciation, ainsi que l'ensemble des gestes qui doivent se joindre à la parole. Cette action seule peut faire frissonner une assemblée, lorsque l'orateur est varié, lumineux, cadencé et convenable aux conditions. Car c'est « l'action qui dans l'art oratoire joue le rôle prépondérant » (*De Oratore*, III, § 213).
- [5] *De Oratore*, III, § 215.
- [6] *De Oratore*, III, § 220.
- [7] *Art du théâtre*, Slatkine, 1971, p. 8.
- [8] Il y a des petits chefs, comme on dit. Mais c'est qu'ils sont petits plutôt que chefs et n'en modifient pas le concept.
- [9] Le XVIII^e siècle, de Du Bos jusqu'à Kant, le pense en général inné ; mais il résulte du labeur et de l'application pour Lessing.
- [10] L'expression est de Hannetaire, dans ses *Réflexions sur l'art du comédien*.
- [11] On doit souligner cette ontologie négative, opposée au principe de causalité : le génie *fait plus d'effet qu'il n'est* à titre de cause.
- [12] *Paradoxe sur le comédien*, Ed. Garnier, p. 362. Le diaphragme serait siège de la sensibilité, théorie qui, via Bordeu, provient de Van Helmont, chimiste du XVII^e siècle.
- [13] *Ibid.*, p. 357.
- [14] *Ibid.*, p. 358.
- [15] *Ibid.*, p. 321.
- [16] La théâtralité réside donc dans la gestuelle et les intonations où se concentre la force des passions. Gestes et accents sont des synthèses et des terminaisons, des entéléchies de passions, et il faut un talent régulateur pour signifier par eux des conflits, des compromis, des tensions.

- [17] *Der kriegerische Genius*, livre I, chap. 3, Bonn, Dümmers Verlag, 1952.
- [18] Terme déjà à l'article *Génie* de l'*Encyclopédie*. Le coup d'œil domine l'urgence au lieu de la subir.
- [19] Ces trois extraits dans l'édition Naville/Minuit, 1955, p. 92.
- [20] *De la guerre*, Éd. de Minuit, 1955, p. 88.
- [21] *Ibid.*, p. 91.
- [22] *De la guerre*, p. 94.
- [23] On note sous la III^e République la coutume parlementaire de l'*affichage* pour des pièces oratoires qui auront paru fameuses aux députés. La carrière politique est alors difficile pour ceux qui ne sont pas susceptibles de morceaux d'éloquence.
- [24] Durant la dernière campagne électorale américaine, après avoir gaffé en proférant devant un micro demeuré ouvert quelques insultes privativement destinées à tel journaliste, G. Bush aura retourné une partie de l'opinion en sa faveur en tapotant tous les micros avant que d'intervenir dans des émissions ultérieures : acceptant cette interférence du privé et du public comme lieu télégénique de son essence même d'homme politique.
- [25] Le journaliste fait couple comme conscience de soi détachée et objectivée selon le besoin de théâtralité. On comprend qu'il ait été difficile de remplir, en son temps, à l'égard d'un politique comme Le Pen, un rôle autre que celui de faire-valoir.