

Compte-rendu du 1er séminaire du cycle  
*Les fondamentaux de la représentation*  
29.10.2005  
Lieu : Hôtel Montgomery, Bruxelles  
Titre : **Logique du changement**  
par Thomas de Praetere  
Pour *Philosophie et Management*, ss dir.  
L. de Brabandère, Le Cri, Octobre 2006

### **Présents**

Pierre Battard  
Pascal Chabot  
Gonzales d'Alcantara  
Nicole D'Huart  
Magdalena Darmas  
Harold de Laveleye  
Catherine d'Oultremont  
Luc de Brabandere  
Jean Eylenbosch  
Jean-Claude Feijt  
Fernando Galer  
Léo Korsak  
Laurent Ledoux  
François L. Legein  
Anne Mikolajczak  
Isabelle Montaigne  
Stany Regout

### **Excusés**

Béatrice Dewandre

## **I. Introduction**

Dans le cinéma populaire américain, l'avocat occupe une place de choix. Quantité de films le montrent argumentant de façon brillante pour défendre une noble cause, convaincre son auditoire et faire basculer ainsi une décision supposée définitive sous le regard ému du spectateur. Cette figure de l'avocat incarne assez justement un credo de la Vérité qui remonte à l'antiquité et selon lequel:

1. la vérité d'une situation donnée se trouve dans des faits;
2. ces faits peuvent être connus par l'expérience ou par des preuves (documents, indices, témoignages);
3. cette connaissance peut être étendue logiquement par des déductions;
4. cette connaissance peut être transmise par des arguments;
5. ces arguments sont par nature convaincants car l'Homme éprouve naturellement le désir de connaître la vérité et la raison est la chose du monde la mieux partagée.

Nous sommes ainsi doublement émus de voir innocenter un inconnu et d'assister au spectacle d'une humanité qui se maîtrise pleinement elle-même dans sa recherche de la vérité.

Ainsi nous appartiendrions à une espèce qui sait, qui se sait savoir et qui conjure l'incertitude? Ainsi nous serions de ceux à qui la vérité n'échappe pas, de ceux qui n'ont pas à faire face à l'incertitude? Ainsi nous vivrions dans un monde où l'inconnu n'est que temporaire?

Cette vision rassurante offre l'avantage d'articuler la vérité des situations humaines aux vérités de la Science et au degré réellement élevé (pas absolu, certes) de certitude qu'elle garantit. Epuisés par une journée de travail, enfouis derrière notre seau de pop corns, à demi assoupis, cette vision nous plaît, convient à notre passivité du moment, apaise nos angoisses. Pourtant, sur le chemin du retour, dans la nuit qui nous enveloppe soudain, nous percevons que les choses ne sont peut-être pas aussi simples.

Quelles sont donc les limites de cette généreuse vision du monde? La première et la plus importante est que l'avocat parle de situations passées et non de situations futures. Il dit éventuellement ce qui a été mais il ne nous dit ni ce qui sera ni ce qui doit être. Le futur est, comme le dit si gentiment Arisote, indéterminé.

Dans le registre de la spéculation sur ce qui sera, on peut ranger la philosophie politique, l'Histoire (curieusement), la prévision économique, météorologique, le mariage, la réservation d'une location pour les vacances et bien d'autres choses encore. Chaque jour que Dieu fait, et à toute heure, nous spéculons sur l'avenir.

Dans le registre de la spéculation sur ce qui doit être (de ce que l'on voudrait qui devienne), on peut ranger le management, l'apprentissage, l'éthique, la négociation, la planification, les cahiers des charges, le mariage, la mode vestimentaire (« je voudrais que l'on me trouve beau ») et quantité d'autres choses encore.

Une deuxième limitation dans la figure de l'avocat hollywoodien, conséquence de la première, est qu'une fois entrés dans le domaine de ce que nous appellerons désormais l'incertain ou plutôt le décisionnel, quantité de problèmes font surface : conflits, échecs, impossibilité de connaître individuellement l'issue d'une action (comme lorsque l'on construit une cathédrale sur plusieurs siècles), impossibilité éventuelle de savoir après-coup si on a eu raison, impossibilité d'en convaincre les autres, impossibilité avant l'action de déterminer un optimum (d'où l'omniprésence des « coups de poker »).

Ce n'est donc pas pour rien que la figure de l'avocat-diseur-de-vérité est populaire, voire universelle. Elle nous convient à tous lorsque nous sommes fatigués ou que nous souhaitons, à un moment donné de notre vie, ne pas agir, ne pas nous aventurer dans la grande aventure du risque et du changement.

A contrario, dans cette conférence, nous avons cherché à explorer le domaine de l'incertitude-la-décision-le-risque-le-changement à partir des philosophes (Aristote et Pascal) pour tenter de fournir des outils d'aide à la décision et à la mise en oeuvre du changement.

## **II. Axiomes d'Aristote et postulats d'Euclide**

Reprenons notre credo : la vérité existe dans des faits. Sauf quand elle est à venir. La vérité des faits peut être étendue par des raisonnements. Cela se discute. Les logiciens du début du XXe siècle ont montré que la logique reposait non sur des vérités ou des certitudes appelés principes ou axiomes depuis Aristote, mais sur des postulats ou « demandes » (en grec « aithêmata »). Si Aristote affirme que le principe de non-contradiction (sur lequel repose mon raisonnement : « l'accusé ne pouvait en même temps être chez lui et sur le lieu du crime ») est un principe de la réalité elle-même,

Euclide, à la même époque, raisonne bien différemment, préférant conférer aux premières propositions de ses Eléments, le statut de demandes. On peut traduire l'intention d'Euclide dans ces termes : je vous demande d'accepter que par un point extérieur à une droite passe une et une seule parallèle à cette droite car vous verrez que c'est dans notre intérêt à tous du fait que cela permet de construire une longue chaîne de raisonnements au demeurant fort utiles.

Notons bien la différence entre Aristote et Euclide. L'un essaie d'enraciner la validité des raisonnements dans la Vérité, l'autre articule la validité des raisonnements à l'utilité des postulats. Nous sommes dans deux univers fort hétérogènes, l'un de description statique d'un univers sans changement, l'autre fait d'opportunités, de pertinence contextuelle et de justification par les conséquences (en aval plutôt qu'en amont). Aristote se réfère à une sorte d'univers éternel, toujours déjà passé en quelque sorte, tandis qu'Euclide se profile par rapport à un futur toujours à venir et riche de promesses. Lorsqu'il s'agira d'opter pour une logique du changement, nul doute que nous préférerons Euclide. Le deuil à opérer ici est celui d'une vérité immuable. Le gain est stratégique : acquisition d'une méthode pour articuler ce qui est accepté à ce qui pourrait le devenir.

### **III. Appréhender le changement**

Que la logique aristotélicienne (pourtant au coeur de tant de nos modes d'organisation) ne soit pas le bon outil pour l'appréhension du changement se manifeste encore dans le contenu même de l'axiome sur lequel il insiste le plus, celui de non-contradiction : un même attribut ne peut pas dans le même temps appartenir et ne pas appartenir à quelque chose : je ne puis, par exemple, être et ne pas être en un même lieu en un temps donné. Zénon ironisera superbement sur ce principe en soulignant que la vie est mouvement et que le mouvement d'une flèche se caractérise précisément par le fait qu'en un même instant elle est et n'est plus en un même lieu. La méthode d'Aristote nous oblige à définir le mouvement de F comme le fait de se trouver en L1 à T1 et en L2 à T2, comme si, en d'autres termes, le mouvement était constitué par une suite d'états immobiles. Mais décrire le mouvement comme une suite d'états immobiles, n'est-ce pas justement ne pas penser le mouvement?

La question, on le voit, n'est pas de se demander si le principe de non contradiction est vrai ou faux, vérifiable, universel ou que sais-je encore, mais de se demander s'il nous est utile, s'il nous permet d'appréhender la réalité, le changement. La réponse est non. Et nous raisonnons déjà ici comme Euclide : en fonction de l'utile, à la recherche, en l'occurrence, d'une théorie pour appréhender le changement.

La tentation de l'éternité (du non mouvement) est forte en chacun, chez les individus comme dans les groupes. Que l'on songe par exemple à la revendication du « maintien des avantages acquis » dans le discours syndical. Voilà bien un exemple de revendication d'éternité. Qu'est-ce qui est acquis et qui ne se détricote? Qu'est-ce qui, socialement, peut être considéré comme éternel? Que l'on songe encore aux passions qui se déchainent sur la problématique des pensions et derrière lesquelles se révèlent les représentations de la mort (avarice du vieux: devenir riche pour pouvoir vivre éternellement, remarque Freud).

#### **IV. Foucault : le scepticisme de l'historien**

Une forme de tentation d'éternité particulièrement sournoise se cache dans l'idée de progrès. Il y aurait ainsi des choses sur lesquelles on ne revient pas, qui sont comme définitivement acquises. En historien, Michel Foucault s'est amusé à analyser dans Histoire de la sexualité, les représentations du progrès, notamment dans la question de la libération sexuelle. Il y aurait, à en croire certains (grands consommateurs de films à avocats hollywoodiens) une libération sexuelle possible. Mieux, celle-ci aurait déjà eu lieu et nous vivrions aujourd'hui dans un monde « libéré » du joug de la morale, meilleur, dans lequel la somme de jouissance serait globalement supérieure à celle d'un monde ancien. Faux, avance Foucault, la sexualité ne vit que d'une relation toujours dialectique avec l'interdit et celui-ci opère le plus souvent masqué ce qui fait qu'à chaque période on s'en satisfait, croyant se libérer de ses formes passées. Illusion de l'acteur perdu dans l'Histoire. Il n'y a pas de libération sexuelle, il y a des changements qui se produisent et dans lesquels chacun se débrouille comme il peut pour naviguer à vue, faire face aux changements de l'Histoire en même temps qu'à ceux de sa propre existence et de son imminente disparition.

Dans la lente perlaboration historique qui caractérise et le style et la méthode de Foucault, la recherche d'une logique du changement et éventuellement d'une méthode pour le changement, n'est pas la recherche d'un logique du progrès, mais bien une analyse des opportunités, une logique de la volte-face, du faire-face et de l'adaptation, sans préjuger du cours de l'Histoire et de l'influence que l'on espère avoir sur celui-ci. Il faut d'abord tenter de vivre.

Pour mettre en évidence la subordination de notre recherche de la vérité à notre stratégie de maîtrise des choses et des situations, à notre gestion des processus et du changement, Michel Foucault évoque, dans les premières pages de Les Mots et les choses, l'encyclopédie chinoise de Borgès. Celle-ci classe les animaux de la manière suivante :

- appartenant à l'Empereur;
- embaumés;
- apprivoisés;
- cochons de lait;
- sirènes;
- fabuleux;
- chiens en liberté;
- inclus dans cette classification;
- s'agitent comme des fous;
- innombrables;
- dessinés avec un pinceau très fin en poils de chameau;
- et caetera...

Nous comprenons le monde à travers des catégories de représentations et ces représentations sont fonction de l'utilisation que nous faisons des choses et du monde, des relations que nous avons et que nous souhaitons avoir ou ne pas avoir avec les autres. Les représentations expriment donc des intérêts plus que la valeur Vérité. Dans l'exemple cité, les différentes catégories de chiens ne sont pas, en soi, objectives et justifiées par la biologie, elles sont justifiées par l'utilisation que l'on en fait, par la gestion de la ressource « chien ».

Or ceci n'est pas qu'une élucubration d'écrivain ou de poète et l'intelligence de Foucault aura été précisément de placer l'anecdote borgésienne hors de son contexte pour donner statut philosophique du crédit à ce que l'on aurait pris autrement pour de la « littérature ». L'avocat, le juge ne procèdent pas autrement que le chinois de notre encyclopédie. Barthes le démontre de façon tragico-comique dans les Mythologies lorsqu'il évoque le procès Dominici. Le juge ne connaît des paysans que ce qu'il en a lu dans Balzac (des « j'aurions bien », des «vous apprendrez ben des choses dans el livre ed' la Nature... »...), il superpose à son interrogatoire des préconceptions qui font de Dominici un homme primitif, rude et comme sans conscience. Ce catalogue d'idées reçues aboutit à bien des malentendus qui ne sont pas sans conséquences sur la bonne tenue du procès et la capacité à faire advenir la vérité. Le choix même du vocabulaire ou l'incapacité à trouver les mots justes conduisent à des impasses. Ainsi quand le juge, sans parvenir à reformuler, répète à Dominici : « Etes-vous allé au pont? » et que celui-ci réplique inlassablement : « Allée? Y a pas d'allée au pont».

## **V. Démonstration du principe de non-contradiction**

Qui n'a pas assisté aux efforts démesurés et inefficaces d'une personne investie d'une mission de changement et qui s'épuise, s'époumone et s'use la santé à convaincre. Convaincre, toujours convaincre, rassembler, organiser des entrevues, montrer, démontrer, donner à voir, argumenter, argumenter encore, discuter, montrer à l'autre qu'il a tort (en douceur), lui proposer des solutions alternatives, mettre en évidence les avantages des processus que l'on propose. Qui ne se plaint, à ce titre, de la « résistance » au changement? Chaque acteur du changement n'a-t-il pas le sentiment qu'il est le seul à vouloir « faire bouger les choses » tandis qu'il est entouré de dinosaures et de réfractaires?

On peut s'étonner du glissement vers la psychologie et même la psychanalyse qu'introduit au sein des organisations la notion de « résistance » qui semble tout droit sortie du cabinet du Dr Freud confronté au je-n'en-veux-rien-savoir de ses patients à qui il explique leurs troubles. La métaphore a des relents d'idéologie révolutionnaire : « moi, la Vérité, je parle, mais je suis entouré de malades. » Se place-t-on dans une bonne disposition d'esprit pour préparer le changement à traiter ses collaborateurs de malades? Et, plus fondamentalement, est-on si sûr d'avoir raison seul contre tous? La posture n'est-elle pas un peu trop romantique?

La lecture de la Métaphysique (livre Gamma) d'Aristote et de sa célèbre « démonstration / argumentation en faveur du principe de non-contradiction » nous donne à voir un personnage fort angoissé et en même temps affichant certitude de ne pas se tromper. Mais le discours d'Aristote fait apparaître un vice de forme, une erreur de méthode. Et la lecture de cette erreur nous indique peut-être que nous sommes, comme lui, sur une fausse piste, lorsque nous nous épuisons -comme démarche d'initiation au changement- à transmettre nos certitudes.

Aristote est convaincu d'une chose : on ne peut pas se contredire. Le déni de ce principe par certains de ses contemporains, parmi lesquels certains sophistes, lui fait entrevoir un écueil possible : si quelques uns se mettent à nier ce principe qui a prétention universelle, c'en est fini de l'édifice de la science. Rien n'est vrai si ceci ne l'est pas. Une croisade doit commencer. Le problème est que ce qui est premier dans l'édifice de la logique n'est pas comme tel démontrable puisque présupposé par toute démonstration. On ne saurait démontrer les axiomes sans commettre une pétition de principe c'est-à-dire les utiliser pour les démontrer. Aristote trouve alors une botte secrète : certes le principe n'est pas démontrable, mais on ne peut le nier sans produire ce que la scolastique appellera plus tard une *contradictio in acto exercitu* (une contradiction dans le fait de le dire) et les modernes une contradiction

performative : je ne puis affirmer positivement que je peux me contredire sans prétendre à la vérité (et donc à la fausseté de la contraire) de ma proposition. Autrement dit j'affirme qu'il est vrai (et seulement vrai) que je peux me contredire. C'est donc celui qui nie qui démontre, par l'acte même de le nier. CQFD.

Deux choses nous frappent dans la démonstration d'Aristote. D'abord sa futilité. Nous vivons tous les jours sans réussir à convaincre nos interlocuteurs de la validité dudit principe et nous ne nous en portons pas plus mal. Ensuite quelque chose comme de la violence (violence de la raison, certes) ou encore de l'angoisse : nécessité de mettre tout le monde d'accord AVANT de commencer à discuter. L'issue de cette angoisse ne consiste-t-elle pas à rechercher un accord seulement en aval de la discussion et sans qu'il soit besoin de s'entendre sur chacun des termes utilisés? L'ouverture à une démarche de changement ne suppose-t-elle pas que l'on renonce à faire rendre gorge à son interlocuteur, que l'on passe de l'argumentation à la négociation voire à la conversation? Bien plus qu'avoir tort ou raison, il semblerait qu'Aristote soit surtout à côté de la plaque, manque de pertinence, de stratégie. Et ceci non seulement s'il s'agit d'amorcer une entreprise de changement dans une organisation, mais encore lorsqu'il s'agit de proposer un modèle mathématique puisqu'Euclide, pas vraiment l'idée que l'on se fait d'un manager, lui aussi, propose d'avancer en fonction de la promesse d'un résultat (croyez en mes postulats, vous recevrez beaucoup de conclusions intéressantes) plutôt qu'en fonction d'un accord sur des principes.

## **VI. De l'utilité du raisonnement conséquentialiste**

L'histoire de la prétendue démonstration du principe de non contradiction jalonne l'histoire de la logique d'Aristote à Russell et au-delà. Fin du Moyen-Age, une preuve d'un type nouveau, fait son apparition. Elle tient dans un raisonnement par l'absurde.

1. Imaginons que je puisse me contredire, par exemple : Dieu est et Dieu n'est pas
2. Je pourrais alors affirmer : Dieu est (et aussi Dieu n'est pas)
3. Si Dieu est, la proposition suivante est vraie : Dieu est OU l'homme est un âne (or on sait aussi que si j'ai soit A, soit B et que je n'ai pas B, j'ai nécessairement A (raisonnement par élimination de la disjonction comme lorsque je dis : ma femme m'a dit qu'elle serait soit à la banque soit au supermarché. Je constate qu'elle n'est pas à la banque, elle doit donc être au supermarché).
4. Or comme « Dieu est ou l'homme est un âne » et que simultanément

« Dieu n'est pas », je sais que l'homme est un âne, ce qui est absurde.

5. Si la conclusion est absurde, c'est que la prémisse est fautive. Vu que l'on peut remplacer B par n'importe quoi c'est que le système est trivial. Je fais maintenant appel à vous. Selon vous, qu'est-ce qui ne va pas dans ce raisonnement?

F.G. : Le problème ne viendrait-il pas du fait de l'opérateur d'implication ?

Thomas de Praetere : Pas exactement, car vous pouvez transformer la formule comme  $(A \rightarrow B)$  suit  $(\neg A \vee B)$  :  
(A implique B) est équivalent à (non-A ou B) de sorte que vous pouvez exprimer la même proposition sans l'opérateur d'implication.

P. C. : Si l'on dit que A est A on arrive quand même à B.

Thomas de Praetere : Non, on ne peut déduire la présence de B par A. Voyons cela:

A et A

A ou B

(A ou B) or A) donc ??? (on n'a pas B ici car ce n'est pas un raisonnement par élimination de la disjonction).

Cette preuve est très puissante. Son vice ne se trouve ni dans l'utilisation qui est faite de l'opérateur d'implication ni dans la simple conjonction de deux propositions quelconques telles A et A. Son vice tient plutôt dans une pétition de principe à la ligne 4, dans ce que l'on appelle le raisonnement par élimination de la disjonction. En réalité, le fait que « Dieu n'est pas » n'implique qu'il est faux que « Dieu est » seulement si l'on présuppose que les deux affirmations (Dieu est et Dieu n'est pas) ne peuvent coexister. Ce qui revient à présupposer le principe de non-contradiction.

La preuve est donc annulée pour cause de pétition de principe (on présuppose ce que l'on prétend démontrer). Mais une conséquence demeure : je ne peux m'autoriser à me contredire sans renoncer à la validité du raisonnement par élimination de la disjonction. En quoi on voit la modernité de cette preuve : elle supprime des privilèges à celui qui enfreint la règle, lui faisant voir l'intérêt qu'il y a à la respecter.

## **VII. Esprit de finesse et esprit de géométrie**

Aristote raisonne donc par rapport à des principes qui seraient situés en amont de la discussion et non de façon conséquentialiste, c'est-à-dire par rapport à l'intérêt qu'il y aurait à accepter tel postulat.

On est du coup frappé par le manque de pertinence du sujet même de sa démonstration ainsi que par son échec : incapacité à démontrer, à convaincre. Sa démarche, à vrai dire, est contemplative et c'est en quoi elle ne vise pas l'action. Elle s'inscrit dans le souci de contempler une vérité éternelle, non de transformer le monde en ce qu'il n'est pas encore.

Lorsque l'on réfléchit dans une perspective de gestion du changement par contre, la spéculation est bien orientée vers l'action. On s'efforce d'articuler la recherche de la vérité avec la recherche de l'efficacité et l'on pondère la vérité d'une affirmation donnée à son utilité, à sa pertinence.

Dans L'Esprit de géométrie (dit aussi Art de persuader), Pascal s'attaque directement à ce problème en distinguant les vérités très sûres et peu utiles d'un côté et de l'autre les vérités peu sûres mais très utiles. Il constate que la géométrie (par quoi il entend plus globalement le raisonnement logique et mathématique) nous conduit à des résultats forts certains mais de peu d'utilité, cependant que l'urgence et l'importance de l'action nous obligent à prendre des décisions sur des bases fort incertaines, comme en politique, dans le mariage, les relations interpersonnelles. Pascal appelle esprit de finesse les formes de raisonnement qui nous aident à décider dans un contexte d'incertitude.

Il importe, pour bien comprendre Pascal dans son époque autant que dans les implications que son raisonnement a pour nous, de ne pas confondre esprit de finesse d'une part et intuition de l'autre. Il est vrai que l'on peut opposer raison et intuition, mais le couple géométrie/finesse est d'une autre nature, a d'autres prolongements.

L'opposition de l'intuition à la raison est celle de l'analyse et de la synthèse : comprendre en une vue globale relève de l'intuition tandis que comprendre un système par la décomposition de ses parties relève de l'analyse. Mais la finesse n'est pas une vue synthétique, une appréhension globale. L'esprit de géométrie consiste à s'appuyer sur un petit nombre de principes connus et certains, tandis que l'esprit de finesse consiste à s'appuyer sur un nombre infini de principes moins certains et non connus de nous.

Ceci est plus qu'une distinction formelle. Lorsque l'on parle de management, de gestion du changement, de pilotage de projet etc. il n'est pas indifférent de parler de l'intuition du manager ou de son esprit de finesse. Si la vision du

manager, si l'intuition peuvent être bonnes et si leurs résultats peuvent se révéler satisfaisants, elles renvoient à la camera obscura de leur concepteur. L'intuition fait par là le lit de l'arbitraire, de ce qui ne saurait être discuté faute de pouvoir décomposer en propositions le tout que constitue le fait de « voir », d'avoir la « vision ».

Rien de tel dans l'idée de finesse. Il s'agit d'une méthode qui repose sur un nombre infini de principes, comme ce que nous appellerions aujourd'hui la sensibilité. L'esprit de finesse prend sa source dans un nombre infini de micro-perceptions. Il en ressort un résultat incertain mais utile et des conclusions qui peuvent se discuter. En d'autres termes, on pourrait dire que l'atmosphère morale de l'intuition est celle de la solitude (solitude du décideur) tandis que celle de l'esprit de finesse est celle de la conversation, du libre échange de propos, de la collaboration dans le doute. L'incarnation de l'esprit de finesse pour Pascal n'est pas, du reste, un artiste ou un mystique (ce serait plutôt lui le mystique dans l'affaire) mais un homme du monde, le chevalier de Méré, courtisan habile, meneur d'hommes, sachant faire volte-face, se plier aux circonstances du moment, souple, mobile, heureux par ailleurs et apprécié de ses contemporains.

Il y a, de toute évidence, une dimension d'autobiographie et d'amitié dans la distinction de Pascal. Et ceci n'est pas sans intérêt pour nous : Pascal mesure, en observant son ami de Méré, combien lui qui ne connaît que la géométrie, est mal ajusté au monde, combien il est maladroit, peu habile. Il applique dès lors à l'observation de la personnalité de son ami son acuité de mathématicien pour tenter de décrypter l'intelligence de Méré à travers le prisme de la géométrie, son seul point de référence. Et c'est d'ailleurs pourquoi l'esprit de finesse est si bien défini par Pascal : par opposition à la géométrie, mais aussi comme une sorte de double de celle-ci, comme une anti-géométrie qui en épouserait la forme (raisonnements, déductions) sans en épouser la nature (nombre infinis de principes non connus de nous).

Personnellement, je préfère donc parler de l'esprit de finesse plutôt que d'intuition. Car cela m'oblige à préciser en géomètre les éléments de ce qui pourrait passer pour de l'intuition et par là tenter de sortir du piège individualiste de l'intuition, du manager qui possède la « vision ».

L. L. : On est cependant aussi l'acteur du système.

Thomas de Praetere : C'est juste. Et en un sens c'est ce qui frappe Pascal et qu'il essaie d'introduire dans l'esprit de finesse. Cette idée que je ne suis pas dans l'observation d'un monde qui me serait extérieur, sur lequel j'applique une théorie, mais une composante de celui-ci qui s'en imbibe, qui s'en nourrit et qui le nourrit.

Mais la question que je me pose plus fondamentalement aujourd'hui, dans

cette interrogation sur la logique du changement, c'est de savoir à quoi sert au juste l'esprit de finesse? A en croire Pascal, il sert à s'orienter dans le monde dans les situations (qui sont en fait les plus nombreuses) d'incertitude, situations dans lesquelles je suis sommé de prendre une décision sans cependant que je sois en mesure d'en appeler à la « géométrie ».

En lisant les auteurs de l'époque de Pascal, on a le sentiment que la question de l'incertitude vient de faire son apparition dans l'Histoire de la pensée (disons un siècle plus tôt avec les guerres de religion qui divisent l'Europe sur la question de la Vérité) et que chacun cherche à se positionner par rapport à cet épineux problème. Descartes, opposé à Pascal sur bien des sujets, plonge lui aussi dans cette question et tente de proposer une solution méthodologique à la nécessité d'agir dans l'incertitude. Dans le Discours de la méthode, Descartes imagine un homme perdu au milieu de la forêt, métaphore de l'homme tout court. Une telle personne peut utiliser plusieurs méthodes pour retrouver son chemin :

- Attendre;
- Essayer un un chemin puis un autre;
- Au hasard, choisir un chemin et s'y tenir car cela est moins pire que de rester sur place puisqu'un chemin aboutit forcément quelque part.

"Ma seconde maxime était d'être le plus ferme et le plus résolu en mes actions et de ne suivre pas moins constamment les opinions les plus douteuses, lorsque une fois déterminé, que si elles eussent été très assurées. Imitant en ceci les trouvant égarés en quelque forêt, ne doivent pas errer en tournoyant, tantôt d'un autre, ni encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le peuvent vers un même côté, et ne le changer point pour de faibles raisons, peut-être été au commencement que le hasard seul qui les ait déterminés à ce moyen, s'ils ne vont justement où ils désirent, ils arriveront au moins à la où vraisemblablement ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt. "

S'il est vrai que la philosophie me donne quelques certitudes (selon Descartes: que je suis, que Dieu existe, que les autres existent, etc.) et que la science contribue à m'informer sur le monde qui m'entoure, il reste que pour la conduite de mon action (ce que nous appelions tout à l'heure ce qui doit être , ce dont je voudrais qu'il soit) je suis, à en croire Descartes, fort démuné. Et Descartes ne propose rien d'autre que le hasard et l'obstination. Maigre pitance quand on sait que derrière cette parabole d'une morale provisoire, c'est en réalité la seule morale que Descartes ait jamais proposé qui se livre : hasard et obstination. Quel désespoir! Diriez-vous qu'à défaut de certitudes pour diriger votre vie, votre entreprise il ne vous reste que le hasard et l'obstination pour seuls guides? Je ne le crois pas. Mais vous n'avez pas non plus de connaissance pour vous guider. Il vous reste... l'esprit de finesse.

On peut lire la description de l'esprit de finesse par Pascal comme une tentative d'aller plus loin que ce raisonnement de Descartes : déchiffrer dans le territoire de l'incertain quelques fragments d'organisation et de connaissance. Pour Pascal, mais non pour Descartes, les connaissances qui ne sont pas certaines ne sont pas pour autant inexistantes et l'on peut, dans une certaine mesure s'appuyer sur elles, raisonner par rapport à elles. Comment? C'est ce que je me propose d'analyser avec vous à travers l'analyse de l'art de persuader qui n'est autre qu'un art de la rhétorique (y compris la rhétorique adressée à soi-même lorsque l'on raisonne seul).

### **VIII. Rhétorique et incertitude**

Aristote distingue la logique de la rhétorique en précisant que toutes deux procèdent par déduction mais que si la logique déduit à partir de prémisses certaines (on a vu ce qu'il fallait en penser) la rhétorique en revanche procède selon des prémisses qui sont seulement probables. La sophistique, petite soeur de la rhétorique, consiste à raisonner par déductions mais en prenant pour prémisses les convictions de son interlocuteur, comme dans le messages publicitaire : « Parce que je le vaud bien ».

La sophistique est déconsidérée parce qu'elle peut me conduire à défendre des conclusions à partir de prémisses que je ne tiens pas moi-même pour vraies (je ne crois pas que vous le valez bien). La rhétorique a, sur le plan moral, un statut un peu flottant. Critiquée (mais utilisée) par Platon, elle est chez Aristote, une sorte de moindre mal, de parent pauvre de la logique, utile notamment dans les débats politiques.

Vous avez remarqué que le mot utilisé est « probable ». De « probable » à « incertain » il n'y a qu'un pas qui signe le passage de l'ancien au moderne. La rhétorique, au sens moderne, devient cet art de la déduction à partir de prémisses incertaines et constitue à ce titre la méthode utilisée par l'esprit de finesse. Mais Pascal étend le concept, au-delà de la rhétorique, à un art d'agrèer. Il ne s'agit plus de démontrer ni même de convaincre, mais simplement de rendre plaisant, de faire valoir l'intérêt tant intellectuel que corporel que l'on peut avoir à accepter telle idée.

Dans cette perspective, certaines des méthodes interdites par la démonstration géométrique reprennent du service. L'argument d'autorité par exemple : si une idée peut agréer davantage du fait de la personne qui la formule, c'est permis! L'autorité de la personne n'est-elle pas, du point de vue de l'esprit de géométrie, un principe de plus, celui de la cohérence entre la vérité possible d'une affirmation et la réussite supposée d'une personne dans d'autres

domaines. L'unité de la personne, sa cohérence personnelle ne sont-elles pas des gages de la valeur d'une affirmation?

La narration, le récit, s'ils agrément, trouvent leur place également dans l'art d'agrément. Et si l'idée passe mieux dans une belle histoire, on aurait tort de s'en priver. La ligne de démarcation entre science et mythe, patiemment construite par Platon et Aristote, se déconstruit ici.

Qu'est-ce donc qui justifie tant de compromis? L'action. La nécessité de choisir et l'impossibilité de savoir. Lorsqu'on ne peut mais que l'on doit, il faut faire « au moins pire ». Abandonner le monde idéal de la recherche de la vérité, proposer le moindre mal. A vrai dire, dès que l'on n'est pas occupé par le passé, on est dans pareille situation. Ce n'est donc pas quelque chose d'exceptionnel.

L. de B. : Personne ne connaît la meilleure décision, mais on doit quand même décider.

Oui c'est ça. Personne ne sait, mais il faut agir. On raisonne avec des probabilités, des hypothèses, on essaie de construire des plans, d'imaginer des conséquences, on fait aussi, quelquefois, des « coups de poker ».

La presse a révélé il y a quelques années que Ronald Reagan consultait sa femme sur la question de savoir s'il fallait supprimer des missiles à têtes nucléaires et que sa femme, elle, consultait un astrologue pour connaître la réponse! Choquant, certes, mais logique en un sens. Le politique qui se trouve par définition au sommet de la pyramide de la décision, est bien démuné quant aux critères d'aide à la décision. Qui peut dire s'il faut ou non supprimer des missiles à tête nucléaire? Si c'est le bon moment, si ça va servir la stratégie, la paix, ou bien au contraire donner l'avantage à l'ennemi et précipiter la guerre?

L. L. : Le recours à l'astrologie n'est pas inutile dans le sens où il peut conforter la personne dans sa prise de décision. Il peut retirer la peur avant la décision. Mais n'existe-t-il pas des moyens un peu plus utiles ?

Entendons-nous. Je ne crois personnellement pas à une telle utilisation de l'astrologie et si vous me demandez mon avis, je regrette qu'un président en arrive à de telles extrémités. Je voulais seulement expliquer l'état de non savoir où se trouve par définition celui qui est appelé à une véritable mission de décision.

P. C. : Pour en revenir à l'esprit de géométrie et à l'esprit de finesse, je dirais que le premier est formel tandis que le second est en plein dans les choses. Il est une sorte d'art de l'expérience (comme en politique).

Thomas de Praetere : Je pense que l'esprit de finesse est formel aussi. Mais

d'un formalisme qui ne se connaît pas lui-même. Je me permets de renvoyer ici au texte de Pascal qui est très précis : L'esprit de géométrie se base sur un nombre fini et connu d'axiomes. L'esprit de finesse se fonde sur un nombre infini et inconnu d'axiomes. Ceci me renvoie à une certaine hypothèse sur les mécanismes de la perception. Dans La Monadologie, Leibniz décrit la réalité en tant que composée de micro phénomènes (les monades), que je perçois (en somme, dans une sorte de perception inconsciente ou d'intuition). Et Charles Sanders Peirce ne dit pas autre chose : lorsqu'une perception relève d'une catégorie de pensée, elle relève déjà de l'universel, mais la perception est par définition singulière, porte sur les choses particulières. Il existe donc nécessairement un état de la perception que Peirce appelle « feeling » dans lequel je perçois « quelque chose » sans que je puisse en core dire quoi.

## **IX. Micro perceptions et Zen méthodologique**

Leibniz et Peirce veulent exprimer par là que l'on perçoit plus de choses que l'on ne peut en formuler et qu'au moment de la formulation n'est retenu que ce qui peut ramener le particulier à l'universel. Pensez aux émotions qui vous viennent en regardant un film. Après la projection, vous direz « c'est un peu mélo » ou bien « triste histoire ». Mais pendant le film, votre perception est plus précise, plus particulière, moins généraliste.

Essayons maintenant de décrire ce qui se passe lorsque vous percevez et comment se produisent les micro perceptions. Imaginons que vous écoutiez un duo de voix dans un opéra. On pourrait dire que vous entendez les deux voix plus leur accord. Tout ceci forme un tout finalement et votre émotion ne se lie pas forcément à une seule des lignes mélodiques. Au final, c'est un accord que vous entendez. Ce que je veux dire par là c'est que ce que vous décrivez comme étant votre perception est moins complet que ce que vous avez perçu. Une partie s'est perdue en chemin. Elle relève de ce domaine que l'on pourrait appeler votre sensibilité propre.

Or un tas de choses se jouent à ce niveau. Et l'on peut raisonnablement faire l'hypothèse que vos décisions se jouent dans la relation privée que vous entretenez avec vos perceptions. Il peut alors être utile de travailler à leur anamnèse, à leur mise au jour, même s'il s'agit d'un travail toujours incomplet et dans lequel la connaissance ultime ne constitue qu'un horizon, un objectif jamais atteint. Dans ce monde des micro-perceptions, il se peut que vos raisonnements associent des dimensions de la réalité que votre raison juge hétérogènes. Par exemple, vous serez peut-être amené à vous forger une opinion sur les compétences managériales de quelqu'un en l'observant couper des oignons. Méthodique ou brouillon, rapide et sec ou minutieux et en douceur, chacun a sa technique et celle-ci renseigne obscurément sur bien des

facettes de la personnalité. L'avouer, c'est risqué de passer pour un charlatan. Mais en même temps qui peut prétendre que ses raisonnements ne se promènent pas ainsi de façon nomade d'un champ de la réalité à l'autre? Tout dans la rationalité moderne rend ceci tabou. Et le grand penseur contemporain Jurgen Habermas nous répète sans cesse, notamment dans sa Théorie de l'Agir Communicationnel, que la rationalité consiste à bien délimiter les zones de la réalité et les critères qui permettent de l'appréhender : la science doit se demander ce qui est vrai, le droit ce qui est juste et l'art ce qui est beau.

Lorsque cette rationalité moderne ne nous avait pas encore formatés, Saint Thomas d'Aquin raisonnait bien différemment. Il défendait notamment ce que l'on appelait à l'époque l'Unité des Transcendants, à savoir le Bien, le Beau et le Vrai. Pour St Thomas, si ces dimensions devaient être traitées séparément, il n'en demeurerait pas moins qu'elles formaient un tout et que l'accès au Beau ouvrait au Bien, l'accès au Vrai rendait plus juste etc. Difficile d'expliquer les passerelles entre les disciplines, mais difficile aussi de s'obliger à les traiter comme des domaines hétérogènes.

En quoi ceci intéresse-t-il le décideur? S'il quitte un peu les territoires de la raison raisonnante, de la méthode analytique telle que la pratique Habermas, il sera tenté d'appréhender la réalité en établissant des liens entre les domaines du Vrai, du Beau et du Juste. Cela choquera souvent les non-décideurs qui trouveront que l'on doit engager quelqu'un pour son diplôme, ne pas donner des responsabilités managériales à une femme parce qu'elle vous a séduit ou confier une mission de sécurité à quelqu'un pour l'avoir vu préparer le poulet moambe.

Dans mon expérience comme créateur du logiciel de e-formation Dokeos® (<http://www.dokeos.com>), je suis frappé de la nécessité de faire appel à l'esprit de finesse pour prendre des décisions. Je pense pouvoir dire aujourd'hui (cinq ans plus tard) que j'ai créé ce logiciel armé de la seule certitude que les experts du domaine (à savoir les spécialistes de l'analyse informatique et les théoriciens de la pédagogie) n'étaient pas compétents pour décider de ce que devrait être ce logiciel, bien qu'il relève a priori de leurs disciplines respectives. Je ne saurais dire d'où m'est venue cette certitude. Mais je continue à penser qu'elle était correcte et je suis frappé, après-coup, de voir à quel point c'est elle qui m'a conduit dans les méandres et les vicissitudes de ce projet (conflits avec les experts en question, départ de l'université, création d'une société commerciale...).

La raison raisonnante suggérerait pourtant de confier l'analyse informatique aux analystes informatiques et la réflexion pédagogique aux réfléchisseurs pédagogiques, mais quelque chose (intuition? micro perception?) m'a fait penser que ce n'était pas la bonne approche. Ce quelque chose ressemblait bien à un vide car je n'étais pas en mesure de remplacer l'expertise contestée par une autre. En fait je n'avais pas d'expertise, tout au plus une vague idée

sur la manière dont cette expertise devait émerger d'un processus complexe d'interaction avec les utilisateurs du logiciel. Aujourd'hui encore, le développement de Dokeos ne se fait pas autrement : par une suite d'échanges informels entre des utilisateurs.

En quoi ceci relève-t-il de l'esprit de finesse? On a vu que l'esprit de finesse présentait quelque analogie avec la rhétorique qui raisonne non pas sur la base de principes que je considère comme certains, mais sur la base de propositions qui sont seulement probables... voire de propositions qui sont considérées comme acceptables par un interlocuteur donné. On a vu aussi que ceci jetait le discrédit sur la rhétorique : méthode de manipulation qui consiste à faire admettre à un interlocuteur des conclusions auxquelles on n'adhère pas soi-même. Ceci est bien raisonné mais suppose que l'on a soi-même des certitudes. Si l'on n'a sincèrement pas d'avis, pas de certitude, que l'on est véritablement dans un état de recherche, le fait de raisonner en s'appuyant sur les propositions admises par l'interlocuteur devient non une manipulation, mais une collaboration. C'est réellement se mettre dans la position de se faire enseigner par lui.

Pour essayer de faire passer cette méthode au sein du monde universitaire qui ne l'appréciait guère étant donné son peu de « scientificité », nous avons fini, un ami et moi, par l'appeler le Zen méthodologique. Le succès au sein du corps académique n'a pas été foudroyant, mais je pense que la formule était heureuse. Il s'agit bien d'une sorte de Zen, de méthodologie par le vide. Car c'est seulement lorsqu'on est authentiquement vide que l'enseignement d'autrui peut prendre place. C'est dans ce vide que prend place l'exercice qui consiste à amplifier ses micro perceptions pour faire advenir les décisions. En cela, l'esprit de finesse tel que défini par Pascal, est bien une méthode collaborative, une « façon mondaine » comme aurait dit le vocabulaire de l'époque, une stratégie d'entregent où la figure du Chevalier de Méré n'est jamais loin.

J'admets que je n'ai pas beaucoup de preuves pour étayer ce que je viens de dire. Ma seule preuve est le logiciel lui-même, sa facilité d'utilisation, son adaptation aux besoins de ses utilisateurs, la capacité qu'il manifeste de « ne pas » imposer de scénario, de « ne pas » penser à la place de l'utilisateur », de « ne pas » le conseiller, de « ne pas » proposer trop d'options. Un logiciel est un drôle d'animal. Et ses qualités, comme le veut le Zen de la méthode, sont autant, sinon davantage, dans ce qu'il n'est pas que dans ce qu'il est, dans ce qu'il ne propose pas, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il ne comprend pas, laissant ainsi la place à l'infini des possibles.

Faisant mon auto analyse, je défendrais donc volontiers la position suivante. Le manager éclairé qui doit choisir une direction pour son projet ne fait à mon avis rien d'autre que de puiser dans son esprit de finesse. Ce qui le rendra performant dans l'exercice de celui-ci, c'est l'acuité de son sens de

l'observation, sa capacité à relever dans chaque contexte, chaque situation ce qui est plaisant, ce qui est utile ainsi que les éléments qui ont permis d'aboutir à cette situation plaisante ou utile.

Sa capacité à appréhender l'incertain, à décider sans savoir, est fonction de sa capacité à percevoir que rien n'est jamais le même, que tout est tout le temps (au moins un peu) différent. Il s'agit d'élever sa conscience dans la perception de ce qu'il y a de neuf ici, maintenant, et son impact sur la situation globale. Ce faisant il développe à la fois sa micro-perception et les raisonnements qui s'appuient sur celle-ci (raisonnements qu'il sera souvent incapable de reformuler ensuite, certes, mais peu importe, là n'est pas ce que l'on attend de lui).

Parmi les raisonnements le plus souvent mis à contribution pour passer d'une situation connue ou observée à une situation semblable dont un résultat semblable est recherché, c'est à dire dans les prises de décision, se trouve le raisonnement par analogie. Non valide scientifiquement, mais vital dans le processus de création.

Il ne s'agit pas d'un exercice solitaire comme on apprend à méditer seul dans sa chambre. Il y a, dans l'esprit de finesse, une dimension collaborative. La personne échappe à son individualité de deux manières : en instaurant une relation au monde (elle ne va pas chercher son intuition en elle-même mais la finesse de son approche dans la matière du monde, par la perception non l'introspection) et en établissant une relation aux autres (en construisant sa vision de la réalité avec autrui). L'esprit de finesse remet en cause l'axiomatique de la rationalité comme méthodologie du Moi telle qu'elle trouve son expression dans les Méditations Métaphysiques de Descartes avec l'expérience du « cogito ergo sum ».

## **X. Séance de questions/réponses (on n'a pas cherché ici à retrouver le fil)**

L. de B. : On peut penser que le joueur d'échec a l'esprit de finesse.

N'étant pas moi-même joueur d'échecs, je n'ai pas grand chose à répondre sur ce volet. Pour ce que j'en comprends, les échecs sont plutôt un jeu de psychologie et de stratégie.

L. L. : Pourquoi ne pas parler de l'esprit de synthèse plutôt que de l'esprit de

finesse ?

La synthèse suppose que l'on a fait le travail de rassembler les micro perceptions. L'esprit de finesse suppose que l'on s'est laissé altérer par elles, mais pas forcément sur un mode intellectuel. Dans mon exemple sur le logiciel, j'ai essayé de montrer que je n'avais pas fait la synthèse des micro perceptions, mais que le logiciel l'avait fait, en quelque sorte, par devers moi ou sans moi.

Thomas de Praetere : Lorsque l'on évoque, notamment, le conflit et/ou la différence homme / femme, on fait volontiers appel à la différence entre la pensée synthétique (qui serait mieux développée chez la femme) et la pensée analytique (qui serait plus caractéristique de l'homme). Ces dichotomies ont des origines et des histoires différentes. Elles n'aident pas forcément à comprendre les différences.

On associe aussi parfois la dichotomie finesse/géométrie au couple intuition/raison. Etymologiquement parlant, le mot « intuition » vient du latin *intuere* qui signifie « voir ».

A ce titre, Descartes estime que la raison est supérieure à l'intuition. Il prend l'exemple de figures géométriques. Si l'on vous demande d'imaginer une figure géométrique à six côtés en fermant les yeux, vous pouvez le faire, de même vous pouvez définir analytiquement l'hexagone comme une « figure géométrique régulière à six côtés.

En revanche, l'opération devient impossible si l'on vous invite à imaginer un chiliogone, figure géométrique à mille côtés. Analytiquement, vous pourrez toujours la définir, mais intuitivement, vous ne serez pas capables de vous la représenter et vous serez bien forcés de reconnaître la supériorité de la raison sur l'intuition.

Tout à l'heure j'ai résisté à la proposition de l'un d'entre vous d'associer l'esprit de finesse à l'intuition. Pour moi, il y a plus dans l'esprit de finesse parce que c'est un raisonnement. Raisonnement mou et/ou flou, mais raisonnement quand même, et qui met l'intuition à l'école de la raison (ce qui est en quelque sorte la revanche de Pascal sur le chevalier de Méré et sa très époustouflante facilité dans le monde).

L. L. : La raison se nourrit de l'intuition et vice versa.

Oui. Plus précisément la raison dans son universalité se nourrit de l'appréhension de situations qui sont toujours particulières. Une raison sans intuition raisonne bien mais à vide. Une intuition sans raison se meut dans le particulier et à ce titre ne tire aucun enseignement de l'expérience. Mais encore une fois ne confondons pas le couple intuition/raison avec le couple

géométrie/finesse.

F. G. : Pascal a voulu se convaincre lui-même.

On a souvent dit de Pascal qu'il était aussi sceptique que les mondains qu'il essayait de ramener à Jésus Christ! Ceci est dû en partie au caractère inachevé de son oeuvre principale, les Pensées, dans lesquelles on ne sait pas quel statut ont les passages qui expriment le scepticisme : s'agit-il pour Pascal de formuler ce que pensent ses interlocuteurs ou est-ce lui qui parle à ce moment?

Il reste que certains passages suggèrent un Pascal sceptique ou plus exactement cherchant à conjurer le non-savoir par toutes sortes de méthodes. Pascal pense ainsi que, parfois, proposer quelque chose de factice peut être le moins pire pour une meilleure organisation de la société : « Lorsqu'on ne sait pas la vérité d'une chose, il est bon qu'il y ait une erreur commune qui fixe l'esprit des hommes, comme, par exemple, la lune, à qui on attribue le changement des saisons, le progrès des maladies, etc. ; car la maladie principale de l'homme est la curiosité inquiète des choses qu'il ne peut savoir ; et il ne lui est pas si mauvais d'être dans l'erreur, que dans cette curiosité inutile. » Pléiade, Oeuvres complètes, fragment 147 p.1128.

F. G. : Qu'est-ce que penser pour Aristote ?

Thomas de Praetere : C'est assembler des mots autour d'un verbe pour former une phrase. Les mots du dictionnaire (ou le vocabulaire), en soi, ne renvoient pas à quelque chose (d'ailleurs, les définitions d'un dictionnaire sont composées de mots renvoyant à des mots : c'est circulaire). Seule une phrase renvoie à quelque chose ; elle fait de l'unité avec le divers. Aristote voit la pensée comme de la grammaire. De plus, quand on forme une phrase, on veut prétendre au vrai ou au faux. Si, par l'acte de pensée, je donne de l'unité, c'est que je possède de l'unité et que je peux en créer. Aristote reprend ces arguments pour démontrer l'existence de l'âme. Il dit que la mort est la décomposition de la matière. Or, ce qui n'a qu'une partie n'est pas divisible et est par là immortel. Mon âme est ce qui me permet de penser l'unité de la réalité et d'en dispenser. Elle est par conséquent une unité et donc immortelle. Car nul ne peut donner ce qu'il ne possède pas (ici l'unité).

Aristote dit que l'on pense par des méthodes logiques et universelles qui ne sont pas de moi. Averroès, à sa suite, parlera d'un intellect agent universel qui pense à travers moi. Ceci implique que si je raisonne bien, je raisonne comme tout autre qui aurait bien raisonné. D'une certaine manière, c'est Google (taper des mots formulés d'une certaine manière pour avoir les résultats qu'un autre aurait eu s'il avait tapé le même type de formulation). Par ailleurs, Aristote considère que créer c'est agencer des choses qui existent déjà. N'oublions pas que son oeuvre s'inscrit dans un monde où rien n'est jamais considéré fondamentalement comme nouveau, où l'idée même d'innovation n'existe pas.

R. de B. : L'inconscient collectif de Jung fait le même travail.

Thomas de Praetere : L'inconscient collectif est certes collectif, mais il est aussi inconscient. La raison universelle (en d'autres termes la logique) par laquelle je réfléchis appartient à tous. Mais elle n'est pas inconsciente puisque je peux en formuler les règles et Aristote les écrire dans ses Topiques.

L. L. : N'y a-t-il pas chez Aristote le fantasme de faire un système ?

Thomas de Praetere : Oui, sans aucun doute. Mais il y a aussi, plus fondamentalement selon moi, le fantasme du fondement. Son système n'est d'ailleurs pas circulaire mais pyramidal.

Le fait de parler de fondement m'amène à penser la question de l'origine. Dire que l'homme descend du singe peut être effrayant seulement si l'on pose la question selon l'origine et pas tellement si on la pose selon l'implication du futur de l'évolution. C'est donc en aristotéliens que les contemporains de Darwin se désespéraient de sa découverte.

L. L. : Dans l'idée de système, n'y a-t-il pas une préoccupation du temps et de l'existence ? Autrement dit, ne veut-on pas nous assurer que nous avons une existence dans le temps ?

Oui, au sens où le système signifie ce qui dépasse la simple existence individuelle. Mais on est plutôt conduit alors vers Hegel et sa philosophie systématique. Chez Hegel, comme le formulera plus tard St Exupéry dans Vol de nuit, il importe de montrer que quelque chose a plus de valeur que la vie individuelle, sous peine de renoncer à l'idée même d'humanité. La Phénoménologie de l'Esprit de Hegel, nous montre comment la conscience s'élève progressivement d'un mode d'existence primitif et individuel, pour atteindre finalement à une existence collective dans l'Etat et même universelle dans l'Art et dans la Religion.

F. L. : Le discours du rêve tel qu'il est raconté par le rêveur reste dans le système logique même s'il s'agit d'un rêve.

Thomas de Praetere : Vous faites ici allusion à la discussion que nous avons eue tout à l'heure à propos de la démonstration du principe de non contradiction chez Aristote et relativement à la question de savoir ce qu'il en est du rêve et de la contradiction dans le rêve. Ce que vous dites ne correspond cependant pas à ce que j'ai cru comprendre de Freud. Dans l'Interprétation des rêves, me semble-t-il, il y a trois moments:

Le rêve ou contenu latent - dont on ne sait rien ;

Le récit du rêve (par l'analysant) ou contenu manifeste ;

l'interprétation qui en est proposée avec l'aide de l'analyste.

Dans un premier temps, on raconte le rêve avec ses incohérences (c'est une consigne méthodologique) et, dans un second temps, on va essayer d'interpréter le rêve sans volonté d'éliminer les incohérences. En ce sens la psychanalyse est donc bien un jeu dans lequel on lève la censure logique pour faire lever la censure morale et ainsi faire émerger les contenus refoulés.

Il existe dans notre vie collective une série de jeux de langage ou de situations particulières dans lesquelles la contradiction est autorisée ou interdite pour des raisons fort variables d'une situation à l'autre. S'il est vrai que la psychanalyse prévoit un moment de contradiction, il n'en va pas de même pour le jeu « tribunal ». Le fait que je ne puisse pas me contredire comme juré devant un tribunal peut être représenté par la manière dont doit statuer le jury. Lorsqu'on me demande si Landru est coupable, je ne peux répondre que Landru est coupable au niveau 1 et innocent au niveau 0 ou coupable « en un certain sens » et « innocent en un autre ». Je dois conclure et ne peux même rester neutre sur le statut de Landru. Vous voyez par là que c'est la nature du jeu (du jeu du discours ou du langage) qui détermine la possibilité de contradiction ou pas et non une exigence logique qui serait universelle et préalable à tout jeu de langage.

L. de B. : Le brainstorming peut être considéré comme un jeu du discours.

Thomas de Praetere : Sans aucun doute. Et dans celui-là il peut être intéressant de ne pas s'autoriser à se contredire afin de laisser aux autres le soin de le faire, nourrissant par là l'interlocution, le dialogue. Et il existe encore bien d'autres jeux. Racine fait dire au personnage d'Antiochus dans Bérénice : « Je fuis des yeux distraits qui, me voyant toujours, ne me voyaient jamais » comme pour laisser à un autre (un autre personnage ou bien le spectateur) le soin de lever la contradiction (par exemple en donnant aux deux occurrences du mot voir un sens différent).

C. d'O. : La différence entre le discours et la conversation n'est-elle pas la même que celle qu'il y a entre l'esprit de géométrie et l'esprit de finesse ?

Thomas de Praetere : Oui, mais c'est plutôt la différence qu'il y a entre la conversation et l'argumentation. Remarque que l'on ne peut pas parler si l'on argumente sans cesse (on ne va pas très loin avec son interlocuteur). Dans l'argumentation, il y a l'espoir de parvenir à une étape précise tandis que dans la conversation c'est le libre cours qui se déploie.

L. de B. : Un exercice est donné à des étudiants. Il s'agit de savoir ce que Mitterrand va rétorquer à l'un de ses adversaires qui lui a dit « Vous êtes trop vieux pour vous re-présenter. » Mitterrand a répondu : « C'est votre éducation

qui vous fait dire cela. » Par cette phrase, Mitterrand sort du jeu du discours que son adversaire voulait lui imposer.

P. C. : Que vaut la logique d'Aristote pour vous ?

Thomas de Praetere : Le logicien contemporain Quine raisonne en pragmatiste. Il écrit que les principes logiques et mathématiques sont des conventions mais que ce sont aussi de sages conventions. Cela signifie que l'on n'en change pas si facilement. En outre, ces principes nous permettent de faire des choses qui sont en adéquation avec la réalité.

Si Quine pense « les principes marchent », c'est seulement parce qu'ils marchent. Pour Aristote, si les principes marchent c'est par ce qu'ils incarnent l'essence de la pensée et même l'essence de la Réalité. Quine va jusqu'à dire que si les sciences marchent (par exemple, réussir à amener des hommes sur la lune) c'est qu'elles se basent sur de sages conventions.

L. de B. : Est-ce que l'on invente le théorème ou est-ce qu'on le découvre ?

Thomas de Praetere : Vaste question qui départage peut-être les classiques (on découvre) des romantiques (on invente). C'est seulement à partir de la préface de « Cromwell » de Victor Hugo, considéré à juste titre, comme le manifeste du romantisme, qu'on dira de l'artiste qu'il se donne à lui-même ses propres règles. Avant Hugo, l'artiste obéit à des règles qui lui préexistent et dévoile des pans de la nature plus qu'il n'imagine des mondes.

Pour ma part, je suis resté classique. C'est pourquoi j'aime les déclarations de Stravinsky à propos du Sacre du Printemps: « Je suis le vaisseau par lequel le sacre a été écrit. » En ce sens, il suppose que l'on n'invente rien et que l'on découvre tout ou que l'on assemble des choses existantes.

Darwin n'était pas pressé de publier ses écrits. Quand il les a enfin publiés, un autre chercheur lui a signifié qu'il en était arrivé aux mêmes types de conclusions. Pour moi, ce genre de phénomènes traduit le fait que les choses étaient dans l'air et qu'elles devaient émerger à un moment ou à un autre. De la même manière, quand Pivot demandait à Marguerite Yourcenar pourquoi elle avait écrit les Mémoires d'Hadrien, elle avait répondu: « Car je pensais que ce livre manquait et qu'il fallait que quelqu'un l'écrive ».

L. L. : Le tout est juste la somme des parties ou l'agencement est plus que cela ?

Thomas de Praetere : Pour ce qui nous occupe aujourd'hui, la question n'est pas d'avoir le tout mais de ne pas perdre certaines parties, cf. notre réflexion sur les micro perceptions et l'esprit de finesse.

C. d'O. : L'intuition ce serait savoir capter le flux ?

Oui, mais dans ce cas je préfère l'appeler finesse. L'intuition renvoie selon moi à ce que l'on perçoit au dedans de soi, non dans le monde extérieur.

R. de B. : Pour Nietzsche, l'homme fort est l'homme créatif.

Thomas de Praetere : Rein de tel chez Pascal. Au contraire on est frappé par l'absence totale de la question de la création chez lui. La question n'est absolument pas d'inventer, de créer, toutes considérations romantiques et post-romantiques qui lui sont étrangères. La question de Pascal est de trouver le chemin de la sagesse, de la foi, de la bonne attitude, en faisant appel non pas à des déductions à la Sherlock Holmes mais à une méthodologie qui me semble ressembler plutôt à celle de Maigret : « Je ne pense pas, j'observe ». Maigret est comme une éponge, il s'absorbe dans la réalité qui l'entoure, s'imbibe de ses interlocuteurs.

L. de B. : Holmes n'aurait peut-être plus de boulot aujourd'hui. Il vaut mieux faire appel à la collectivité pour résoudre, par exemple, un théorème en mathématiques.

Thomas de Praetere : Kant avait senti le problème de la maïeutique : le fait de savoir à quoi l'on veut parvenir, à quoi on veut acculer son interlocuteur. Méthode guerrière et par là intellectuellement faible. Dans la négociation, on vient avec ses propres idées et l'on attend de voir à quel moment l'interlocuteur va plier. Dans la simple discussion, les interlocuteurs sont plus souples et surtout ne savent pas à l'avance à quelle conclusion ils veulent aboutir. En quoi la discussion apporte plus que ce qu'on y a mis, ajoute de la pensée à la pensée.

R. de B. : Le manager tend souvent à vouloir devenir leader. En tant que manager, il est plutôt analytique comme Holmes. S'il devient leader, il doit développer une vision plus large.

Thomas De Praetere : il y a toutes sortes de leaders. J'aime les leaders qui décident franchement mais qui sont dans un dialogue fort avec leur non-savoir. En quoi les leaders ne sont pas, me semble-t-il, des experts.

L. L. : Je vois le leader comme celui qui doit essayer de bien faire exécuter une série de tâches par les autres.

Oui, et cela suppose que ces tâches fassent sens pour eux. Une manière de faire est de faire en sorte que le projet naisse des collaborateurs, de leurs échanges. Leur motivation sera au rendez-vous car la démarche aura été participative de bout en bout. Le rôle du leader est aussi de faire confiance, je dirais presque d'aimer.

L. de B. : Le leader fait-il faire des choses qu'il ne sait pas faire lui-même ?

Thomas De Praetere : De toute évidence. Et il peut aller très loin dans la reconnaissance de sa non expertise. Par contre, il ne doit pas laisser conclure que cela ne l'autorise pas à décider. Il doit faire sortir la discussion de la référence à l'expertise, en particulier à l'expertise technique, mais aussi à la théorie que certains voudraient voir appliquer telle quelle.

L. L. : Le leader est plus dans la « vision think » et le manager dans l'organisationnel.

Thomas De Praetere : Encore une fois, je conteste le terme de vision qui renvoie à la solitude et l'interiorité. Je pense que mon objectif aujourd'hui est de remplacer la vision (du futur et de l'intérieur) par la perception (du présent et de l'extérieur).

F. L. : Il faut un vide sinon tout se fige.

Thomas de Praetere : Ce que j'ai essayé de dire sur le vide comme méthode est qu'il faut à tout prix chasser l'illusion de savoir pour laisser advenir la lucidité de l'ignorance et la nécessité de décider sans pouvoir s'appuyer sur des connaissances.

L. de B. : On dit que la philosophie a une histoire et que la sagesse n'en a pas. Tout comme le fait que le philosophe a des idées et que le sage n'en a pas.

Résumons les caractéristiques des deux esprits :

<b>Esprit de géométrie</b>	<b>Esprit de finesse</b>
Est du côté de l'analytique et de la raison.	Est une sorte d'esprit de géométrie mais avec un nombre infini de postulats.
On passe du présent au futur selon une visée conservatrice : au bout du chemin, on n'a pas plus de vérité	Je fonctionne à l'aveuglette, ce qui me permet de créer de la valeur ou de la nouveauté.
Il n'y a pas de stade collaboratif.	Il y a un stade collaboratif. La personne échappe à son individualité de deux manières : <ul style="list-style-type: none"><li>• en instaurant une relation au monde. Elle ne va pas chercher son intuition en elle-même mais dans les facettes et la matière du monde.</li><li>• en établissant une relation aux autres. La personne va construire la réalité avec autrui.</li></ul>

Prochain rendez-vous :  
Date : 19 novembre  
Heure : 9 heures précises  
Lieu : Hôtel Montgomery