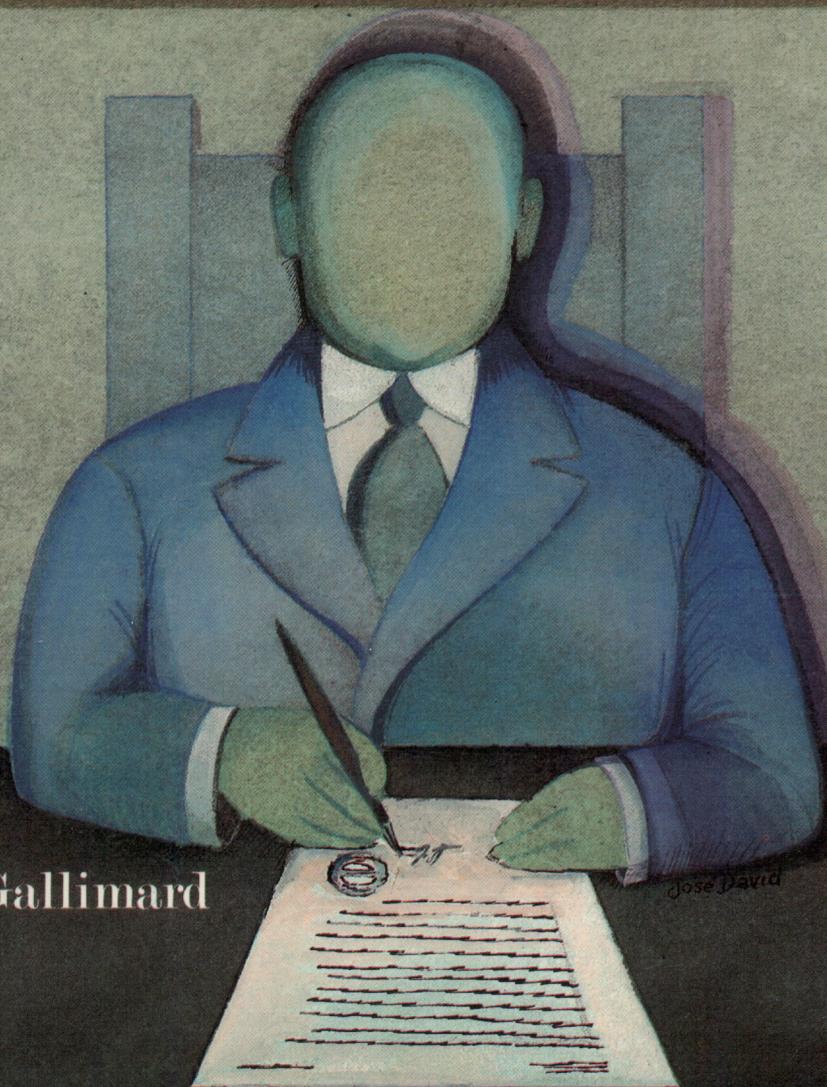


BERTRAND SAINT-SERNIN

Le décideur



Gallimard

Jose David

Extrait de la publication

PRÉFACE

J'ai connu Bertrand Saint-Sernin non lorsqu'il suivait mes cours à la Sorbonne, mais après qu'il eut obtenu son agrégation de philosophie. Il traversait une crise morale que beaucoup d'agrégés ont vécue avant lui. Que faire de la culture acquise ? Que signifie la philosophie dans notre âge scientifique ? Que reste-t-il des traditions de notre enseignement secondaire ? Les agrégés peuvent-ils accepter sans amertume aujourd'hui la perspective d'une existence tout entière vouée à l'enseignement dans les lycées ?

Bertrand Saint-Sernin s'interrogeait sur son avenir. Il songea à la sociologie et il s'en tint finalement à la philosophie. Il choisit pour sujet de sa thèse Les mathématiques de la décision ; il soumit à un examen critique les recherches mathématiques sur la décision dont la théorie des jeux de Von Neumann et Morgenstern constitue l'exemple le plus éclatant. Dans cette littérature, le mot décideur acquit ses titres de noblesse (même s'il ne me plaît guère). Le voici sur la couverture de cet essai captivant qui, d'une certaine manière, complète la thèse mais qui se suffit à lui-même. Les mathématiques déterminent la décision rationnelle, celle qu'un décideur sans corps et sans âme devrait prendre pour gagner au jeu ou pour atteindre son objectif.

Quand B. Saint-Sernin cherchait sa voie, au lendemain de ses études, il n'attendait aucun secours du calcul, il ressemblait au décideur qu'il décrit, analyse, évoque dans cet essai. Incertain de son avenir, partagé

entre des aspirations incompatibles, restreint en sa liberté par les contraintes de la profession, il délibérait tout haut avec lui-même en causant avec moi.

Cette conversation qui date d'une quinzaine d'années me revint à la mémoire quand Saint-Sernin me demanda de présenter son livre. Entre-temps, il a soutenu sa thèse de doctorat, il est devenu recteur. Il décide désormais pour d'autres que pour lui-même.

Les mathématiques s'éloignent ; le recteur, au milieu de ses obligations administratives que j'imagine lourdes, trouve le loisir de réfléchir et d'écrire. Il n'a pas renoncé à la philosophie et il nous confie, en un style dépouillé, les fruits de son expérience et de sa méditation. Que le lecteur se rassure ou s'inquiète, selon ses préférences : il ne trouvera nulle part les souvenirs ou les leçons d'un haut fonctionnaire de l'Éducation nationale. Celui qui parle, c'est non le recteur mais le philosophe. Mais le philosophe exerce le métier de recteur une partie de son temps, et l'expérience du métier enrichit sa pensée.

Que contient ce livre qui ne ressemble à aucun autre mais qui ressemble à son auteur ? La table des matières nous renseigne peu : La constitution du décideur, L'esprit du temps, L'action du décideur, Un nouveau pouvoir : l'administration ; les titres des quatre parties suggèrent une composition tout universitaire. La personne, marquée par son époque, agit dans un ensemble social et découvre, au terme de son itinéraire, l'administration (dont il se dégage chaque jour afin de ne pas abandonner sa vocation). Ce résumé défigure, caricature l'itinéraire de ce monologue qui s'adresse à tous. Mieux vaut illustrer par quelques citations la nature du projet et la qualité de l'écriture.

« Quand on regarde un décideur, il faut se demander ce qu'il a fait, quel a été l'esprit et le contenu de ses actions, de son travail, mais aussi ce qu'il a fait de lui-même, ce qu'il est devenu, à travers les péripéties de son existence. Car la fin de l'action ne consiste pas seulement à changer les choses mais aussi à transformer ceux qui agissent. Le mot "âme" désigne justement cette finalité, non plus externe mais interne, de l'action, ce but intérieur que la multitude de nos tâches nous fait oublier

et qui pourtant constitue la mesure de toute vie. » Saint-Sernin parle à mi-voix, il ne refuse pas les vieux mots et, parmi tous, il garde une prédilection pour l'âme. Le fonctionnaire veut sauver son âme non en fuyant ses devoirs (administratifs) mais en les accomplissant ; car l'âme n'est pas « le registre préfigurateur de nos actions, mais le ton, l'esprit ou la marque propre que nous leur donnons ».

Passons à L'esprit du temps, qui pourrait être traduit, en un langage plus prétentieux : De la condition métaphysique de l'homme moderne. Il n'y a pas de décision possible sans des préférences, donc sans des valeurs. Or, de même que « la science apparaît chassée sans retour du paradis de la vérité, l'homme se trouve également chassé du paradis d'une morale universelle ». Saint-Sernin évite les effets pathétiques que cultivent certains de nos auteurs à la mode mais il ne dissimule ni à lui-même ni aux lecteurs le doute, voire l'angoisse qui habite le décideur, en quête de la justification ultime de ses décisions. « Nietzsche aperçoit que celui qui abandonne la sécurité de la loi pour le risque de la création des valeurs en est, à la limite, comme crucifié. » Dernier mot ? Certainement pas. Saint-Sernin, quand il raisonne, met en lumière une évidente logique : toute décision, si modeste soit-elle, implique un ordre des préférences ou des valeurs, donc une profession de foi. Or « il se heurte, en lui-même, à l'énigme extrême qui est, pour ce qu'on juge soi-même le plus essentiel, de ne pouvoir décider ». Mais tout le livre témoigne de sa décision : l'homme peut, par lui-même, donner un sens à sa destinée et à celle des autres.

Quand il analyse le pouvoir, l'autorité, les négociations, le décideur — le recteur ou le philosophe ? — témoigne d'un optimisme éclairé. « L'autorité se dissout en tant que pouvoir exercé sur l'autre, puisque son terme est justement d'aider l'autre à conquérir son autonomie. » Ou encore : « Un bon négociateur a besoin du discernement des âmes... La négociation est sans doute la forme la plus répandue, mais aussi la plus profonde et parfois la plus haute de l'action qu'exercent mutuellement les hommes les uns sur les autres. »

Je laisse aux lecteurs le plaisir d'explorer tout seuls les deux dernières parties, celles où le philosophe emprunte le plus à l'expérience du recteur.

Socrate gestionnaire ou le sage administrateur. Que l'on me permette d'emprunter à la dernière page quelques phrases que j'aime. « Le futur, comme l'état du ciel, nous échappe. Nous pouvons moins discerner le futur que tenter de le réaliser. Le prophète dit vrai, non parce qu'il prévoit mais parce qu'il promet, non quand il voit, mais quand il fait... Le prophétisme ne parle pas du futur, mais de l'instant, car nous n'agissons et n'existons que maintenant ou jamais. Si l'unité de l'individu, en son âme, a une réalité, elle est tout entière présente chaque instant : l'âme est précaire, c'est une virtualité qui s'incarne ou ce n'est rien. »

J'espère que des lecteurs reconnaîtront nombreux la singularité de ce livre et répondront par l'amitié à la confession discrète d'une personne, inquiète de sauver son âme sous un ciel vide et dans sa tâche ingrate de fonctionnaire.

Raymond Aron

AVANT-PROPOS

Le décideur dont il est question dans cet essai n'est pas un personnage lointain ou puissant : il pourrait être l'un d'entre nous. Notre condition et notre essence font de nous des décideurs. Certes, nous semblons subir plus de pouvoirs que nous n'en exerçons, tant pèsent sur nous de pressions ou de tutelles diverses. Mais nous devons nous rendre compte que la force de la plupart des appareils est faite de notre soumission complice. Ces pouvoirs extérieurs, nous nous les figurons plus complexes ou plus subtils qu'ils ne le sont : le plus souvent rustiques, ils nourrissent leur puissance de notre ignorance ou de notre révérence. Une liberté privée de pouvoir est illusoire. Toutefois, la société n'est pas saturée par les pouvoirs existants : les individus, seuls ou mieux encore en s'associant, peuvent entreprendre bien des choses. Décider ne consiste pas seulement à choisir ou à trancher entre plusieurs éventualités connues d'avance, comme dans les jeux de société : le décideur est celui qui invente ou promet. Le pouvoir a pour essence, pour racine spirituelle, l'autorité, c'est-à-dire le don de proférer une parole inaugurale, capable de mouvoir les hommes, de les libérer, de donner à leurs entreprises une fin et une norme. Bien sûr, la peur de la souffrance, des risques, et de la mort permet elle aussi d'asservir et de contraindre. Ces deux formes opposées d'action et d'influence peuvent marquer toute relation humaine.

Nous essayons de décrire le fondement anthropologique de la décision, d'évoquer les opérations élémentaires qu'elle effectue, de façon réfléchie ou spontanée, tout décideur individuel. Nous montrons ensuite comment agit sur lui l'esprit du temps, comment les caractères essentiels des sociétés modernes, de leur infrastructure technologique comme de leurs croyances, infléchissent ses actions, leurs moyens et leurs buts. Le portrait du décideur étant esquissé, nous analysons la nature et les modalités des influences qu'il exerce et subit, en nous limitant aux formes les plus simples que revêt cette interaction. Pour l'illustrer, et pour établir comment les institutions modèlent l'exercice du pouvoir, nous nous attachons à la figure la plus récente des pouvoirs institués : l'administration. Il est malaisé d'observer un décideur, de connaître les instruments dont il dispose et les valeurs dont il s'inspire. L'autorité est en soi un phénomène énigmatique, on connaît mieux ses effets que sa nature. Ceux qui ont un pouvoir pensent que le mystère ajoute à leur puissance. Nous tentons de remonter des signes à leur source et de découvrir sous la diversité des circonstances la simplicité des notions, des hypothèses et des principes.

Première partie

LA CONSTITUTION DU DÉCIDEUR

ANTHROPOLOGIE

Faire le portrait en action du décideur est une tâche impossible : lui-même, occupé par les fins qu'il poursuit et les obstacles qu'il rencontre, a bien d'autres soucis que de se peindre ; si un observateur s'attache à ses pas et reçoit ses confidences, il disposera bien de signes, d'indices ou de témoignages, mais la réalité de la décision lui échappera. En effet, par l'examen de soi ou d'un autre, on ne saisit jamais que des phénomènes dont la valeur représentative ne peut pas être exactement appréciée.

Pourtant, si énigmatiques qu'elles soient, les décisions intriguent et fascinent, car chaque destinée, comme l'histoire tout entière, résulte de l'entrelacs d'une infinité de choix et de contraintes. Les décisions rompent le cours des choses, elles inaugurent. Il est vain de les classer, tant elles diffèrent par leur contenu, leurs auteurs, ou leur structure. Nous avons pris un parti très simple : décrire les éléments qui entrent dans tout processus individuel de décision.

Le décideur, comme tout individu, se caractérise d'abord par sa réceptivité aux impressions, et aux signes, par sa sensibilité. Assurant son ouverture au monde, elle lui fournit ses informations premières, les attendus des jugements élémentaires et informulés qui forment le tact, grâce auquel il adapte sa conduite aux circonstances. La sensibilité n'est pas une simple ouverture passive : elle est mêlée de mémoire, inscrite dans le corps, historisée.

Le décideur anticipe aussi l'avenir, puisqu'il suppute les suites possibles de ses actes, et les réactions des autres. Sous le terme d'imagination, nous regroupons toutes ces opérations de l'âme qui tendent à reconstituer l'invisible à partir du visible, le réel grâce aux signes, et l'avenir à travers des anticipations. Cette imagination est nourrie de souvenirs, de projets et d'expériences. Elle est inséparable du jugement sur les situations et sur les hommes. Elle informe l'avenir, complète les indices fragmentaires, opère des prédictions. Elle préside aux représentations et éclaire le vouloir.

Si le décideur utilise des forces et en produit, il est également un manieur de symboles, il est un locuteur. Langage de description qui véhicule informations, portraits et jugements ; langage de commandement qui transmet ou donne les instructions, les recommandations et les ordres ; enfin, langage de l'invocation et de l'éthique qui rappelle valeurs, préférences ou lois. La langue, parce qu'elle est le signe de tous les autres signes, imprègne nos projets, nos desseins, même si, au-delà des attendus de nos choix, figurent des inclinations, des impulsions ou des inspirations qui gardent une part d'indicible.

Le décideur, enfin, agit sur les hommes et sur les choses. Son corps, armé ou non des instruments de la technique et de la puissance, est le lieu d'où rayonnent les conséquences de ses choix. Dans notre univers, où seule l'application d'informations et de forces change le cours des choses, la décision est travail. Celui-ci est inséparable du langage, comme de l'imagination qui conçoit les projets.

Bref, en tout décideur ces quatre puissances de la réceptivité, de l'imagination, du langage et du travail sont à l'œuvre. Elles entrent dans sa constitution, elles lui prescrivent sa condition. S'il pouvait s'affranchir de cette dernière, et regarder de l'extérieur sa constitution, il verrait qu'elle donne aux décisions leur forme particulière. Des dieux décideraient autrement : ils n'auraient aucune distance à combler entre la parole et l'action, aucun travail à effectuer pour

agir. Nous ne pouvons, quant à nous, agir sur la matière que matériellement, ou, pour autant que la main résume l'individuation de l'esprit, que manuellement. Il n'est aucune action, aucune décision qui n'ait, dans le corps propre du décideur, son support, sa trace ou son instrument. Nous tenterons d'esquisser l'assise anthropologique de la décision, avant d'évoquer comment l'esprit du temps lui communique son atmosphère et même son empreinte.

*La sensibilité**Les impressions*

Notre corps ne cesse de recevoir des impressions ; les unes restent inconscientes, les autres nous font éprouver des sensations. Les sensations inaperçues, ou « petites perceptions » selon Leibniz, jouent sans doute dans notre vie psychologique un rôle discret mais essentiel. Bien que ne devenant ni conscientes, ni individualisées, ces impressions assurent un fin réseau d'échanges et de signes. Il est probable qu'une grande partie de notre comportement est réglée par une appréciation instinctive de ces signes inaperçus. Quelquefois, à la suite d'une blessure affective, tout un pan de ces impressions disparaît ou s'atténue ; les récepteurs internes, lésés, ne reçoivent ni ne transmettent. Il nous arrive à tous, certains jours, de nous sentir « sans instinct », sans ce tact qui fait choisir la conduite la mieux ajustée. C'est qu'alors ces fines impressions ne nous parviennent plus, ne nous inspirent plus.

Elles ne forment que bien rarement un ensemble complet de signes ; elles sont plutôt comme un texte comportant des lacunes ; l'imagination, par sa force conjuguée de représentation et de signification, apporte à ces traces la consistance de la parole ou du symbole.

Toute représentation est une synthèse d'impressions et d'images supportant un sens. Des impressions nues, nous ne savons rien, soit parce qu'elles ne produisent pas de sensations distinctes, soit parce

que, même distinctes, les sensations seules ne suffisent pas pour soutenir une signification : l'imagination occupe tout l'espace entre les impressions. Mais, le plus souvent, les représentations reçoivent comme un état civil et un visa de la mémoire ; toute représentation fait comme écho aux souvenirs : c'est par là que la compréhension est réminiscence.

Les idées qui se rapportent aux situations empiriques gardent quelque chose de l'impression, du souvenir et de l'imagination. L'idée vraie d'un individu ou d'un problème est moins une représentation que la possibilité d'authentifier une représentation comme vraie. Dire que telle personne manque de sang-froid ou de caractère, ce n'est pas nécessairement rapporter une constatation ou un fait, mais pronostiquer ses réactions face à telle éventualité. L'idée vraie d'un individu ne se traduit pas en images, les images sont plutôt comme des projections, des équivalences représentatives d'un état ou d'un être qui, en soi, n'est pas représentable. C'est pourquoi un certain talent de narrateur ou de romancier est utile pour juger des hommes, anticiper sur le déroulement d'une situation, prévoir les réactions des individus et des groupes. Ce travail s'appuie sur la perception, mais il n'en dérive pas : il faut à chaque moment forger les représentations qui correspondent aux impressions fragmentaires et aux signes lacunaires qui sont donnés.

Le discernement consiste à trier et à hiérarchiser les impressions et les signes. Si nous étions seulement réceptifs, nous serions submergés sous l'abondance des sensations et des signaux ; ce ne seraient que rumeurs dans la brume. Discerner, c'est faire que se détachent de ces bruits des musiques, des mimiques et des voix. Le discernement est l'art de trouver ce qui dans le visible nous achemine le plus sûrement vers l'invisible. Les sensations nous portent très loin dans l'évaluation des personnes ; on en parle peu, parce qu'il est au fond peu rassurant de sentir que nos relations avec les autres sont en partie régies par une magnétique animale. Nous ne cessons pas d'entrer dans des champs de forces et d'en créer. Les

institutions sont originellement comme ces formes que dessine la limaille de fer entre les branches d'un aimant. Quand les forces qui les animent sont en équilibre, la figure de l'institution bouge peu, et le fait, suscitant des habitudes, entraînant tout un échange de prestations et d'obligations, devient comme un droit. Le langage aide à perpétuer les formes et les forces. La langue de l'instruction, du règlement et de l'ordre apporte comme un supplément à la force vive des individus et des groupes. La langue de l'évocation et de la description, c'est-à-dire l'éloge, exalte, précise et intensifie la vue que nous avons de la singularité des individus et des événements. Opérant la composition de l'impression, du souvenir et de l'imagination, elle accroît la force porteuse des signes. L'instruction et l'éloge produisent des effets opposés : un ordre, par définition, nie la réaction ou l'émotion singulières, il en appelle au courage, qui, selon le mot d'Alain, « est l'exécution de l'ordre ». L'éloge agit par une autre voie : il met en lumière le génie singulier d'un individu, l'esprit d'une époque ou d'une institution, il exalte les forces vives. On le voit dans les relations avec les enfants : il y a une pédagogie de la contrainte, comme il existe une éducation par l'éloge, mise en demeure de réaliser sa forme propre, d'assumer son âme.

Ceux qui commandent, sans avoir le génie de l'impression, ont rarement la justesse et le don de l'expression ; prisonniers d'une rationalité réglementaire dont ils oublient qu'elle est seulement de l'ordre du verbe, ils ne voient pas que leurs raisons mordent peu sur les forces qu'ils devraient actionner ou contenir. C'est pourquoi l'autorité repose au premier chef sur la capacité d'éprouver des impressions justes sur des registres très variés, et d'avoir comme un instinct de discernement et de tri, pour éviter d'être submergé ou embrouillé par les sensations. En outre, qu'ils agissent seuls ou en groupe, les hommes ont des réactions et un comportement que leur vie organique et sensitive explique déjà aux trois quarts, il est donc nécessaire pour exercer un ascendant sur eux de bien les sentir physiquement et psychiquement.

Ce qu'il y a de plus humain ou de trop humain chez un homme, c'est son animalité. C'est en vertu d'elle qu'il a peur, désire, se méfie, ou s'abandonne, qu'il a faim, souffre, ou éprouve du plaisir ; l'humanité remanie ce registre primordial, l'enrichit, mais aussi le mutile ou l'altère. La culture s'ajoute à la nature, comme une surimpression à l'impression.

Bien que ces remarques soient évidentes, on en fait rarement état, parce que l'étude des sensations est censurée. En effet, dans les manuels, on énumère les cinq sens, on en fait les fenêtres obligées à travers lesquelles passent les impressions du monde extérieur ; on tait, sauf dans les ouvrages de psychanalyse et de médecine, le fait que la vie sexuelle et même, bien au-delà d'elle, toute la vie sensorielle, est régie par nos impressions, leur finesse, leur variété, leur intensité, et l'équilibre qui existe ou non, en chacun de nous, entre les sensations de plaisir et de peine. Si nous n'avons que cinq sens, ce qui paraît douteux, ils ne sont pas comme des fenêtres, mais leurs empires rayonnent à partir de centres distincts, comme des sphères qui intersectent. Les sensations les plus vives sont dans la partie commune de ces sphères.

Si, comme il le semble, notre civilisation se détourne, pour célébrer le présent, du temps acquisitif, linéaire et tourné vers le futur, propre à la science et à la société industrielle, l'imagination et le corps, les valeurs de sensation, de spontanéité et d'instinct prendront une place plus importante : de la même manière, pour diriger des individus et des groupes, on cherchera plus à les impressionner qu'à les instruire ou à les convaincre. Bientôt, nous aurons besoin d'une éthique de la sensation : c'est évident en matière de drogues, où il faut apprendre aux enfants et aux adolescents à mettre en balance l'épanouissement momentané de leurs sensations de plaisir, et la destruction ultérieure de leur être qui peut s'ensuivre ; mais la question est plus générale : le nihilisme ambiant valorise par contre-coup le divertissement, la recherche des sensations fortes ; de ce fait, il nous rend aussi moins résistants aux fantasmes, et aux

images. De là vient sans doute que les groupes de puissance cherchent plus à impressionner qu'à convaincre.

Alors que la démocratie se refuse, en principe du moins, à agir sur les individus en les impressionnant, les régimes totalitaires utilisent ce registre pour forcer le consentement. On a raison de dire que ces régimes sont les plus soucieux de l'âme des citoyens, qu'elle est l'enjeu véritable de leurs conquêtes ; mais ils veulent d'une âme qui a rendu les armes, d'une âme soumise et désarmée. Rien n'est plus théologique que la dictature ; elle postule que l'âme peut être analysée en épelant la totalité de ses signes, en pesant à la balance ses mérites et ses fautes. L'essentiel étant que chacun finisse par dire son secret, par le confesser. La démocratie repose en revanche sur l'idée que l'Etat doit avoir une action limitée, incomplète et sans dessein de totalisation. Par là, elle institue une politique de l'entendement, non de la raison et de l'impression.

Dans les démocraties, ce sont plutôt des associations ou les relations privées qui prennent en compte la vie sensible. Si l'on pense en effet que les individus naissent libres et égaux en droits, il s'ensuit que le commandement politique repose sur la volonté des citoyens, traduite par le vote des lois et l'élection de représentants. On s'interdit donc en principe d'agir en « impressionnant » les individus, de les traiter en sujets soumis au prestige de la force. Il y a une ambiguïté foncière de l'impression : par elle la diversité sensible nous est donnée, l'univers nous est ouvert ; mais par elle nous sommes persuadés et assujettis. D'où la nécessité d'une éthique des impressions, et d'une politique de l'usage de la sensorialité et de la sensibilité, dans les relations de puissance. A ce propos, Merleau-Ponty, dans les *Aventures de la Dialectique*, cite Machiavel pour qui le comble de la tyrannie est de gouverner par la persuasion et la séduction.

L'impression est donc à la fois la source de la connaissance que nous avons des hommes, mais aussi la voie par laquelle des opinions, des préjugés et des servitudes s'enracinent en nous. Par la

force, la diversité et la justesse de ses impressions, par les prolongements qu'il leur apporte grâce à l'évocation et à la chronique, un homme peut donner plus d'ampleur et plus d'impact à ses actions. Le pouvoir sur les autres est lié à ces influences et à ces servitudes magnétiques. Le XIX^e siècle les a décrites sous une forme imagée, en empruntant ses métaphores à l'électricité ou à la chimie ; aujourd'hui, nous ne faisons pas beaucoup mieux. Ce qui est sûr, c'est que la relation élémentaire de puissance entre deux êtres, ou entre deux groupes, serait inintelligible si chacun de nous n'était pas prêt, dans certaines circonstances, à reconnaître à un homme une autorité sur lui ; les sociétés animales n'ignorent pas ce phénomène et les institutions sont bien souvent des machines à concentrer sur quelques-uns un pouvoir ou une fonction qui, dilués entre tous, seraient inopérants. Les sociétés industrielles sont d'intenses productrices de signes, elles veulent régner sur nous par l'impression. Estompant, surtout dans les villes, les signes naturels, réduisant les éléments au silence pour leur substituer leurs bruits propres, elles peuplent nos mémoires de signes fabriqués. Retrouver la spontanéité de l'impression, la réaction originaire de l'imagination et du corps devient alors une tâche urgente. Le poète a sans doute pour mission de ranimer ces voix tues, de raviver les signes inspirés, en utilisant la propriété extraordinaire qu'a notre corps d'être touché par une parole juste et inspirée.

Il a des intuitions partielles, des trouvailles, qu'il essaie. Un instinct puissant et négatif l'avertit qu'il n'est pas parvenu à la juste forme, mais il est rare que celle-ci se préfigure positivement dans son esprit. Voué au labeur et aux ténèbres, il ignore ce qu'il fait et où il va, mais, quand il arrive au lieu propre, à la forme juste, il sent qu'elle avait, dès le commencement, une nécessité. Les découvertes ne sont pas pressenties de loin. Elles sont reconnues après coup par la sensibilité. Tout se passe comme si la puissance même de la vie devait se déployer dans l'ignorance, et n'être qu'indirectement et négativement guidée vers sa forme ultime et propre.

