



HAL
open science

Faire émerger des valeurs dans une organisation - De l'individu à la personne : valeurs, vertus et principes, un détour par les concepts.

Eric Delassus

► **To cite this version:**

Eric Delassus. Faire émerger des valeurs dans une organisation - De l'individu à la personne : valeurs, vertus et principes, un détour par les concepts.. Journée d'échanges " Refaire sens avec nos valeurs ", Centre Hospitalier Théophile Roussel de Montesson, Jan 2017, Montesson, France. <hal-01448690>

HAL Id: hal-01448690

<https://hal.science/hal-01448690v1>

Submitted on 28 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Faire émerger des valeurs dans une organisation - De l'individu à la personne : valeurs, vertus et principes, un détour par les concepts.

Éric Delassus

Conférence donnée le 23 janvier 2017 lors de la journée d'échanges « Refaire sens avec nos valeurs » organisée par Centre Hospitalier Théophile Roussel de Montesson.

Tout le monde connaît le proverbe, paraît-il chinois, qui dit que « Quand le doigt montre la lune, l'idiot regarde le doigt ». Cet aphorisme pourrait certainement être riche d'enseignements pour qui s'interroge sur la définition des valeurs d'une organisation et plus particulièrement, comme c'est le cas aujourd'hui, d'un établissement hospitalier. En effet, trop souvent, nous sommes tentés de poser comme valeur ce qui n'a d'autre finalité que de viser une valeur supérieure, et nous définissons nos valeurs en fonction de notre position dans la structure, du point de vue particulier qui est le nôtre, en oubliant de prendre en compte la raison d'être de l'organisation à l'intérieur de laquelle nous nous situons. Or, définir les valeurs auxquelles doit se référer une organisation, n'est-ce pas d'abord envisager celle-ci de manière globale et s'interroger sur ce qui donne sens à son fonctionnement ? Cela dit, si chacun a tendance à définir ses propres valeurs en fonction de sa place à l'intérieur de l'institution, c'est que chacun a besoin de donner du sens à son existence à l'intérieur de cette structure. En d'autres termes, si une organisation, comme un hôpital, ne peut fonctionner de manière satisfaisante, aussi bien sur le plan éthique que technique, lorsque chacun pose ses propres valeurs, sans se soucier parfois de celles des autres, une telle organisation ne peut non plus satisfaire ceux qui y travaillent ou ses usagers, si elle est gérée d'une manière trop holistique en oubliant de prendre en considération les aspirations de ceux dont elle a la charge ou de ceux qui, par leur travail, contribuent à la faire vivre. C'est donc cette tension entre ce qui vaut pour l'organisation et ce qui vaut pour les personnes qu'il faut s'efforcer d'affronter ici pour essayer d'entrevoir un socle de valeurs communes qui soit à la fois favorable au bon fonctionnement de la structure et qui puisse répondre aux aspirations de chacun.

Pour tenter de résoudre cette difficulté, il est tout d'abord nécessaire de définir clairement ce dont on parle et d'opérer un certain nombre de distinctions nécessaires. Principalement, nous nous attacherons à distinguer sens et valeur et d'autre par vertu et valeur.

En effet, l'on a trop souvent tendance à confondre sens et valeur, or ces deux termes ne sont pas synonymes, car la valeur désigne non pas ce qui a du sens, mais ce qui donne du sens. Ainsi, le travail du soignant n'a de sens que parce qu'il permet de promouvoir ou de réaliser certaines valeurs. Autrement dit, le soin n'est pas une valeur, mais une pratique qui contribue à la promotion de certaines valeurs qu'il nous faudra définir ensuite. Il en va de même en ce qui concerne les vertus. La générosité, la sollicitude ou la bienveillance ne sont pas à proprement parler des valeurs, mais des vertus qu'il faut développer et mettre en œuvre pour parvenir à la concrétisation de certaines valeurs. Aussi, si chacun, en fonction des tâches qu'il a à accomplir est conduit à développer des qualités et des vertus différentes, il ne faut pas que cela conduise à un éclatement ou une parcellisation des valeurs qui engendrerait la confusion au point de produire des dysfonctionnements à l'intérieur d'un établissement. Résoudre la question des valeurs à l'intérieur d'une organisation comme un hôpital consiste donc à définir ce en vue de quoi chacun doit mettre en œuvre les vertus propres à sa fonction de manière à donner du sens à ce qu'il fait. Mais pour que ces vertus deviennent effectives, il ne suffit pas de les identifier et d'enjoindre les individus à les mettre en œuvre.

Une vertu ne devient pas concrète suite à une injonction, elle ne peut être que le produit d'une réflexion. Il ne suffit pas de demander aux gens de se soucier des autres pour que la sollicitude deviennent une vertu concrète, pour qu'une telle vertu devienne effective, il faut d'abord que chacun comprenne la nécessité d'accorder de la valeur aux autres et désire agir en visant cet objectif. Car, nous le verrons ensuite, les valeurs, c'est toujours et surtout une affaire de désir, et le désir ne se commande pas, mais le désir évolue grâce à la réflexion qu'il peut conduire sur lui-même. Notre vie affective n'est pas, autant qu'on pourrait le croire, dissociée de notre intellect, le désir et la pensée sont corrélés l'un à l'autre, à la condition, bien entendu, que la pensée ne se contente pas d'appréhender les problèmes de manière abstraite et générale, mais s'exerce sur la singularité des êtres et des situations. Envisagées sous cet angle, le concept de vertu auquel nous faisons référence ici doit être compris plus comme une force agissante et une affirmation positive de la personne humaine, que comme une qualité morale qui relèverait de l'abnégation. La vertu est plutôt à placer ici du côté de ce que Spinoza désigne par le terme de fortitude, cette force d'âme qu'il divise en fermeté et générosité et qui résulte de la démarche réflexive par laquelle l'esprit se comprend lui-même et par là même comprend les rapports qu'il entretient avec le reste du monde et donc avec les autres :

Toutes les actions qui suivent des affects se rapportant à l'Esprit en tant qu'il comprend, je les rapporte à la Force d'Âme, que je divise en Fermeté et Générosité. Car par *Fermeté* j'entends le *Désir par lequel chacun s'efforce de conserver son être sous la seule dictée de la raison*. Et par *Générosité*, j'entends le *Désir par lequel chacun, sous la seule dictée de la raison, s'efforce*

*d'aider tous les autres hommes et de se les lier d'amitié*¹.

Cette démarche ne peut pas, bien évidemment, ne concerner que les personnels d'un établissement. Elle doit aussi s'interroger sur les valeurs dans lesquelles se reconnaissent également les patients. Cette question de ce qui vaut pour les patients est d'ailleurs au centre de notre problématique dans la mesure où le fonctionnement de l'institution ne prend sens qu'en étant à leur service. Le problème vient alors de ce que tous les patients n'attendent pas nécessairement la même chose d'un établissement de santé et le risque d'éclatement des valeurs peut à nouveau se présenter à ce niveau. Il s'agit donc ici de définir un ensemble de valeurs pouvant à la fois donner du sens au travail des personnels tout en satisfaisant les attentes légitimes des malades, de leur famille ou de leurs proches. Reste alors à définir ce qui légitime le sens à donner au travail des uns et des autres et ce qui justifie les attentes des usagers.

Afin de poser le problème de la définition des valeurs, je ferai référence à un texte de Platon qui traite, non pas des valeurs, mais de la vertu, il s'agit du début du dialogue intitulé *Le Ménon*, dans lequel Socrate interroge Ménon qui a entendu le sophiste Gorgias définir ce qu'est la vertu. Ménon, fier d'apprendre quelque chose à Socrate, lui explique alors que « la vertu d'un homme consiste à être capable d'agir dans les affaires de la cité », que celle d'une femme est de bien gérer sa maison et d'obéir à son mari, celle de l'enfant d'être respectueux de ses parents, celle de l'esclave d'obéir à son maître, etc².

Devant un tel discours Socrate ne peut que recourir à son ironie légendaire et répondre à Ménon qu'il est comblé, puisqu'alors qu'il recherche une définition de la vertu, Ménon lui en fournit tout un essaim. Comme si, au lieu de définir ce qu'est une abeille, il les décrivait chacune sans en donner une définition générale. Or, rétorque Socrate à Ménon, ce qu'il faut rechercher, ce n'est pas telle ou telle vertu, mais ce qui fait que telle ou telle qualité est une vertu. En d'autres termes, il faut découvrir ce qui rassemble toutes ces vertus, ce qui les définit comme vertu.

Si nous comparons cette manière d'appréhender de la vertu à la question des valeurs, nous risquons fort de nous trouver dans une situation comparable, chacun, en fonction de ses convictions et de sa place dans l'organisation, exposera ce qui pour lui correspond à la valeur ou aux valeurs qu'il poursuit dans son activité quotidienne et nous risquons alors de nous retrouver face à un essaim de valeur qu'il nous sera difficile d'unifier et de rassembler. Ainsi, les valeurs des soignant.e.s (aide-soignant.e, infirmier.e) ne seront peut-être pas exactement les mêmes que celles des médecins qui pourront différer de celles des paramédicaux ou des personnels de l'administration ou des services techniques, sans parler des valeurs qui correspondent aux attentes des usagers. Toute la question est alors de déterminer ce qui fait la valeur des objectifs que l'on poursuit et si les valeurs des uns

1. Spinoza, *Éthique*, Partie III, scolie de la proposition LIX.

2. Platon, *Ménon*, 72a - 72c.

et des autres sont compatibles pour permettre à l'organisation de fonctionner de manière sensée et cohérente en ne donnant pas le sentiment à certain que ce qui pour eux a de la valeur est méprisé ou nié par d'autres.

Il convient donc pour répondre à cette question de commencer par définir ce qu'est une valeur. Pour cela, ce n'est pas à Platon que je me référerai ici, je n'irai pas chercher les valeurs dans je ne sais quel ciel des idées, mais c'est une fois de plus à Spinoza que je ferai appel. Spinoza pour qui la valeur se définit comme le désirable, ce qui a de la valeur n'est autre que ce que notre désir désigne comme devant être poursuivi. Spinoza écrit, en effet, dans son *Éthique* :

Quand nous nous efforçons à une chose, quand nous la voulons ou aspirons à elle, ou la désirons, ce n'est pas parce que nous jugeons qu'elle est bonne ; mais au contraire, si nous jugeons qu'une chose est bonne, c'est précisément parce que nous nous y efforçons, nous la voulons, ou aspirons à elle, ou la désirons³.

Autrement dit, au principe des valeurs, nous placerons donc le désir. Mais alors, nous rétorquera-t-on : fonder les valeurs sur le désir, n'est-ce pas prendre le risque de glisser vers un relativisme qui risque d'entraîner des conflits de valeur entre les uns et les autres ? Aussi, à l'intérieur d'une organisation, si chacun agit en fonction de ce qu'il désire, ne risque-t-on pas en glissant vers le relativisme de se trouver confronter à des conflits entre les désirs des uns et des autres ? Pour résoudre cette difficulté, il convient de distinguer entre relativité des valeurs et relativisme⁴ et de penser une organisation comme autre chose qu'une simple agrégation d'individus qui sont en concurrence les uns avec les autres, mais comme une structure composée de personnes coopérant les unes avec les autres.

Pour comprendre en quoi mettre le désir au principe des valeurs ne conduit pas nécessairement au relativisme, il convient de définir tout d'abord la véritable nature du désir et de comprendre qu'au bout du compte, tout désir désire finalement la même chose, mais qu'il se trompe parfois de chemin pour y parvenir. Le désir n'est rien d'autre que la forme consciente de ce que Spinoza désigne en latin par le terme de *conatus*, il s'agit de l'effort par lequel tout individu persévère dans son être et affirme sa puissance d'agir, et il n'a d'autre objectif que l'accroissement de cette puissance qui se mesure aux effets que l'individu est en mesure de produire, puisque la puissance d'un individu n'est rien d'autre que sa capacité à être cause, c'est-à-dire producteur d'effets. Mais cette puissance d'où vient-elle ? Elle n'est ni un effort au sens volontariste du terme, ni même un quelconque principe vital qui animerait un être vivant, elle est la conséquence de la convenance entre

3. Spinoza, *Éthique*, Partie III, scolie de la proposition IX.

4. « La relativité des valeurs morales n'est pas pour autant un relativisme, c'est-à-dire une doctrine qui dénie toute objectivité à l'éthique. Les affects sont particularisés dans chaque individu puisque chacun a son histoire propre et sa localisation propre dans l'espace. Cependant l'essence humaine est une et la mécanique affective obéit à des lois générales. C'est en ce sens que l'éthique spinoziste prétend à une portée universelle. », Denis Colin, *Questions de morales*, Armand-Colin, Paris, 2003, p. 156.

toutes les parties qui constituent un individu, c'est pourquoi d'ailleurs il n'y a pas un *conatus* uniquement pour les êtres vivants, il y a un *conatus* pour tous les individus, vivants ou non-vivants, c'est pourquoi il y a tout autant un *conatus* de la pierre que de l'arbre ou de n'importe quel animal, mais c'est pourquoi il y a aussi un *conatus* des réalités sociales. C'est pourquoi donc, il y a un *conatus* de la société et à l'intérieur de la société des différentes structures qui la composent et qui interagissent les unes sur les autres. On peut donc considérer qu'il y a aussi un *conatus* des organisations. Celles-ci sont donc plus ou moins puissantes selon que les parties, les groupes et les individus qui les constituent, sont plus ou moins en convenance les unes avec les autres. Pour bien comprendre cela, il faut nécessairement que nous remettions en question notre conception de ce qu'est individu. En effet, au sens étymologique, un individu désigne une chose indivise, c'est-à-dire une réalité simple. Or, si l'on adopte la conception spinoziste de l'individu, on est obligé de concevoir l'individu d'une autre façon, non plus comme une réalité simple, mais comme étant à la fois composante et composée. Ainsi, mon corps peut être perçu comme une individualité en raison de son autonomie relative. Il n'empêche qu'il est composé d'une multitude d'organes, eux-mêmes composés de cellules, elles-mêmes composées de molécules et d'atomes, mais il est également composant d'un corps plus grand que l'on peut appeler le corps social. Bref, la réalité qu'elle soit vivante ou non-vivante, humaine ou non-humaine est un tissu de dépendance réciproque à l'intérieur duquel chaque individu tend à persévérer dans son être et à accroître sa puissance à l'intérieur d'autres individus qui sont animés par leur propre *conatus*. Autrement dit, toute réalité n'est rien d'autre qu'un rapport de forces. Soit ces forces se conjuguent et chacun voit augmenter sa puissance d'être et d'agir, soit ces forces s'affrontent et chacun voit sa puissance fluctuer en fonction de l'état des forces en présence. Ainsi, dans un organisme, lorsque toutes les parties se conviennent, la puissance de ce dernier augmente, mais il suffit que quelques cellules soient déterminées par une cause extérieure à se transformer et à agir en se désolidarisant de l'organisme dont elles font partie pour que ce dernier s'en trouve affaibli. Le problème est alors qu'en se développant au dépens de l'individu dont elles font partie, ces cellules créent également les conditions de leur propre disparition.

Il ne s'agit pas, bien entendu, de comparer ici, une organisation, tel un établissement hospitalier à un organisme vivant, mais de comprendre que dans une telle structure, comme d'ailleurs dans toute société humaine, chacun est dépendant des autres. Par conséquent la puissance d'agir de l'organisation ne peut augmenter que si la puissance d'agir de tous ceux qui la composent augmentent également. La comparaison entre une organisation et une autre chose, qu'elle soit vivante ou non-vivante, trouve d'ailleurs sa limite dans le fait que les composants d'une organisation sont des êtres conscients, « l'homme pense » écrit Spinoza dans l'*Éthique* et cela fait quand même une sacrée différence. Certes, il est vrai que la conscience n'est pas une garantie contre les illusions, il serait même plus judicieux de dire qu'elle en est la condition. Il n'y a pas d'illusion pour une chose, il ne peut y en avoir

que pour un être conscient. Néanmoins, si la conscience est source d'illusion, elle possède aussi la capacité, si elle est mise dans des conditions favorables, de dissiper les illusions dont elle a pu être victime. Cette capacité lui vient de son aptitude à se penser elle-même et à prendre ses propres représentations pour objet, à produire, comme dirait Spinoza « des idées de ses idées ». Cette capacité n'est autre que la réflexivité qui fait que l'être humain, même lorsqu'il est membre d'un ensemble qui le dépasse, est en mesure de dépasser cet ensemble par la pensée, il est la partie qui peut penser le tout. Mais plus encore, il est en mesure de penser les liens qui l'unissent aux autres éléments des ensembles dont il fait partie, c'est en ce sens qu'il ne se réduit pas à n'être qu'un individu, mais qu'il est avant tout une personne et avant tout une personne vulnérable. Par conséquent, qu'est-ce qu'une organisation, comme cet hôpital, sinon une communauté de personnes vulnérables conduites à collaborer et coopérer ensemble dans le but d'augmenter la puissance d'agir des uns et des autres, autrement qui sont amenées à n'avoir d'autres désirs que la promotion de la personne humaine comprise en ce sens. Le problème, c'est que trop souvent, nous oublions que nous sommes des puissances vulnérables, c'est-à-dire dépendantes les unes des autres. En effet, la vulnérabilité, telle qu'elle est entendue ici, s'inspire de l'usage que font de ce concept les éthiques du care. Elle ne relève pas tant de la faiblesse ou de la fragilité que de la dépendance, et nous ne sommes pas dépendants seulement lorsque nous venons au monde, ou lorsque nous sommes vieux ou malades, nous le sommes toute notre vie et ce qui diminue notre puissance d'agir et nous oppose les uns aux autres, c'est que trop souvent, nous n'assumons pas cette vulnérabilité, nous la nions en nous percevant comme des individus isolés et autonomes.

C'est ce déni de notre vulnérabilité foncière qui nous conduit souvent à cultiver l'illusion que c'est en dominant les autres que nous pouvons accroître notre puissance d'agir. C'est trop souvent cette confusion entre pouvoir et puissance qui est à l'origine des dysfonctionnements d'une organisation. En effet, dans une organisation, le désir des uns doit s'accorder et s'ajuster aux désirs des autres, quand on ne lui demande pas de s'y soumettre. Et c'est précisément, lorsque l'on a affaire à un déni de vulnérabilité que l'affirmation de la puissance se transforme en l'exercice d'un pouvoir.

Or, le pouvoir n'est en rien une source de puissance, le goût du pouvoir est même plutôt un signe d'impuissance.

Comment distinguer le pouvoir (en latin *potestas*) de la puissance (*potentia*) ?

À y regarder de près, la différence n'est pas très compliquée. Si la recherche du pouvoir est un signe d'impuissance, cela vient principalement de ce qu'en exerçant le pouvoir pour lui-même, nous ne nous sentons forts qu'en réduisant la puissance de l'autre au lieu de chercher à augmenter la nôtre. En revanche, la puissance véritable, c'est celle qui augmente en contribuant à l'augmentation de celle d'autrui. Le pouvoir se manifeste, par exemple, sur le plan managérial sous la forme d'un autoritarisme qui n'a rien à voir avec la véritable autorité, ou dans la mise en œuvre de stratégie contribuant à mettre les per-

sonnels en concurrence au lieu de créer les conditions d'une réelle émulation à l'intérieur d'un établissement ou d'une entreprise. Ainsi, il ne s'agit pas lorsque l'on constate un dysfonctionnement de nécessairement identifier et désigner des coupables, mais, et c'est peut-être là aussi une manière d'accepter la vulnérabilité de chacun, de chercher à comprendre les causes du dysfonctionnement et les raisons qui peuvent faire que telle ou telle personne adopte telle ou telle type de comportement. Il s'agit ici d'adopter la démarche qui est celle de Spinoza lorsqu'il traite de politique : « ne pas rire des actions des hommes, de ne pas les déplorer, encore moins de les maudire, mais seulement de les comprendre ».

Dans le domaine médical, un réel pouvoir médical peut s'exercer dans certaines formes de paternalisme qui ne laissent pas la possibilité au malade de s'exprimer et de manifester son désir. Il n'y a pas, en effet, de bons ou de mauvais malades, les malades observants et les autres. Ceux qui prennent soin sérieusement de leur santé et les autres. C'est pourquoi d'ailleurs, réfléchir sur la question des valeurs au sein d'un établissement de santé doit nous conduire à réfléchir également sur le sens qu'il nous faut donner au concept de santé. Concept qui, selon moi, n'est en rien un concept scientifique, mais un concept éthique. En effet, la santé n'est ni l'absence de maladie, ni ce bien-être que nous vante la définition de l'OMS, mais elle n'est rien d'autre que la puissance d'agir d'une personne humaine. La santé n'est pas une norme qui doit être imposée par le corps médical au patient, elle est ce que le patient doit construire en fonction des possibilités qui sont les siennes. Il ne s'agit pas d'imposer au malade des normes de vie de l'extérieur, mais de contribuer à ce qu'il devienne capable de définir lui-même ses propres normes de vie. C'est d'ailleurs ainsi que Georges Canguilhem, dans sa thèse sur le normal et le pathologique, définit la santé comme normativité, comme capacité de définir la manière dont on peut s'adapter à son milieu de vie en évaluant jusqu'où l'on peut étendre sa puissance d'agir :

L'homme ne se sent en bonne santé — qui est la santé — que lorsqu'il se sent plus que normal — c'est-à-dire adapté au milieu et à ses exigences — mais normatif, capable de suivre de nouvelles normes de vie⁵.

C'est pourquoi d'ailleurs la puissance d'agir du soignant et celle du patient sont, en un certain sens, solidaires l'une de l'autre. Le soignant ne peut, en effet, voir sa puissance d'agir augmenter qu'en contribuant à l'augmentation de celle de ses patients. Seulement, pour prendre conscience de cela, il faut que chacun exerce un regard réflexif sur sa pratique et prenne conscience de sa vulnérabilité foncière, de sa situation de personne dépendante d'autres personnes. Or, le rapport soignant/soigné doit d'abord être appréhendé comme un rapport entre des personnes vulnérables, si l'on veut éviter qu'il ne se transforme en un rapport de pouvoir.

Ce qui fait finalement la différence entre un individu et une personne n'est autre que la dimension relationnelle de la personne et par conséquent sa condition d'être relié

5. Georges Canguilhem, *le normal et le pathologique*, PUF, p. 132-133.

et dépendant d'autres personnes. Percevoir les humains comme des individus ne peut conduire qu'à les considérer comme isolés et coexistants les uns à côté des autres sans vraiment être capables de coopérer les uns avec les autres, c'est donc créer les conditions pour que le désir se trompe de chemin et soit victime de l'illusion consistant à confondre puissance et pouvoir.

Une journée comme celle d'aujourd'hui est donc l'occasion d'exercer notre puissance réflexive afin de tenter de cerner ce chacun désire vraiment et de comprendre comment créer les conditions pour que tous - du soignant au patient, en passant par toutes les autres catégories de personnel de l'établissement, et aussi en n'oubliant pas les familles et les proches des patients – puissent exercer positivement leur puissance d'agir afin de faire en sorte de devenir ensemble, chaque jour, un peu plus des personnes humaines, c'est-à-dire au sens où je l'entends des puissances désirantes à l'œuvre, consciente de leur vulnérabilité et d'autant plus puissante qu'elles sont capables d'assumer cette vulnérabilité. Contribuer à augmenter sa puissance d'agir et celle d'autrui, c'est finalement ce vers quoi il nous faut orienter notre action. Il s'agit, en quelque sorte, pour employer un vocabulaire qui n'est plus emprunté à la philosophie de Spinoza, mais à l'économiste Amartya Sen et à la philosophe américaine Martha Nussbaum, de développer nos capacités.

Aussi, pour résumer mon propos, je dirai qu'au principe des valeurs il y a le désir qui n'est autre que l'expression de notre puissance d'être et d'agir qui ne demande qu'à s'exprimer et s'accroître et qui ne peut le faire qu'en contribuant à l'augmentation de la puissance d'être et d'agir de chacun et de tous. Par conséquent la valeur architectonique qui guide toute nos actions, et en fonction de laquelle peuvent être définies tout un ensemble de valeurs subordonnées, n'est autre que la personne humaine considérée comme puissance désirante et vulnérable. Le désir est donc ici aux deux extrémités de la chaîne, il est ce dont tout part et ce vers quoi tout converge.

Mais faut-il s'en étonner ? Si comme je le pense, avec Spinoza, « le désir est l'essence de l'homme », il n'est autre que ce qu'il nous faut cultiver pour être nous-mêmes, les uns avec les autres. C'est en posant cette valeur que peut être conduite une réflexion à partir de laquelle peuvent émerger les vertus à mettre en œuvre pour donner du sens aux actions des uns et des autres, c'est-à-dire pour faire en sorte que ces actions puissent être pour les uns et les autres significatives, parce qu'orientées dans une direction et vers des objectifs reconnus comme valant la peine d'être poursuivis.

C'est en ce sens que l'affirmation du désir comme fondement des valeurs ne donne pas lieu à un relativisme qui entraînerait un éclatement des valeurs. C'est pourquoi également, il peut y avoir une certaine adéquation entre les valeurs d'un établissement et celles dans lesquelles se reconnaissent tous ses membres. C'est également ainsi que peut se construire, non pas l'identité d'une organisation, mais sa singularité. En effet, si le terme d'identité me paraît inadéquat pour caractériser ce qui fait le propre d'un établissement comme le vôtre,

c'est qu'il présente un caractère un peu trop normatif et qu'il a tendance à essentialiser les choses au lieu de permettre de les percevoir comme vivantes et susceptibles d'évoluer. Je préfère, par conséquent, parler de singularité, car ce terme permet de définir la nature d'une chose, non pas en termes d'essence, mais de rapports. Ce qui fait la singularité d'une personne ou d'une collectivité, ce sont avant tout les rapports entre ce qui les constituent et ceux qu'ils entretiennent avec ce qui leur est extérieur. Or, c'est précisément en essayant de penser ces rapports, ces liens ou ces relations que l'on peut parvenir à définir les valeurs qui leur sont immanentes et qu'on peut les faire évoluer. C'est cette démarche, que, me semble-t-il, nous allons tenter de mettre en œuvre aujourd'hui en croisant différents regards. Non seulement ceux de la sociologie et de la philosophie, mais aussi ceux des acteurs et des usagers de votre établissement, afin de tracer des pistes, d'initier un cheminement qui est probablement indéfini, mais qui n'en est pas moins nécessaire, car il permet de redéfinir et de réajuster constamment les valeurs qui font et qui feront votre singularité.