



**HAL**  
open science

## Les valeurs de l'Université Grenoble Alpes: éléments en vue d'une définition

Thomas Boccon-Gibod

► **To cite this version:**

Thomas Boccon-Gibod. Les valeurs de l'Université Grenoble Alpes: éléments en vue d'une définition. Séminaire de l'équipe présidentielle de l'UGA, Sep 2020, Grenoble (Campus), France. hal-04192378

**HAL Id: hal-04192378**

**<https://hal.science/hal-04192378v1>**

Submitted on 5 Sep 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

Les valeurs de l'Université Grenoble Alpes : éléments en vue d'une définition

Je remercie vivement notre équipe présidentielle de m'avoir invité à ce séminaire, afin d'apporter un éclairage philosophique sur la notion de valeurs. J'en suis d'autant plus honoré que, arrivé en 2018 seulement, je me sens, comme enseignant-chercheur, à peu près aussi jeune que notre établissement, et cela me donne donc l'impression de participer d'autant plus à cette aventure collective. Je m'y trouve je dois dire à une place très philosophique, puisque je vais en quelque sorte ouvrir les débats sans avoir à me donner la peine de les conclure. Comme vous le savez, les philosophes ne sont effectivement spécialistes de rien, sinon de l'ignorance, ce qui est comme vous le savez aussi est en fait très loin de n'être rien ; et donc puisque je ne sais pas encore ce que pourrait au juste signifier une formule comme « les valeurs de l'UGA », je me propose comme on m'y a invité, de vous faire partager méthodiquement, si j'ose dire, quelques éléments de ma propre ignorance à ce sujet.

A vrai dire, la notion de valeur ne paraît pas des plus claires, et le risque est grand de se perdre dans des considérations abstraites, générales, et vaines. Chercher à définir des valeurs suppose une conscience claire de l'enjeu qu'il y a à le faire. Or, pour vous livrer d'emblée le fond de mon propos, je crois que précisément, l'indétermination de la notion provient largement du fait que les valeurs d'une organisation peuvent désigner deux choses à la fois : d'une part les buts ultimes que celle-ci se fixe, c'est-à-dire l'essence même de ses propres raisons d'exister, et d'autre part, d'une certaine manière, les moyens par lesquelles elle parvient à ces buts. En effet, se référer à des valeurs revient en pratique à puiser dans des ressources morales pour parvenir à ces fins. Donc je crois qu'il faut avoir à l'esprit pour commencer cette ambiguïté du statut des valeurs dans l'action collective, entre fins et moyens de ces mêmes fins, si on veut envisager de manière à peu près claire de ce qu'elles peuvent signifier. On pourrait parler, si l'on veut, de dimension récursive de la définition de la valeur, ou encore peut-être diraient certains, de boucle étrange.

Pour le montrer, et éviter de nous perdre dans des méandres sans fin, je vous propose de prendre pour guide une référence classique de la pensée stratégique, le général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831), auteur du fameux traité intitulé *De la guerre*. Cela fait longtemps en effet que ce texte est passé du statut de classique de la réflexion militaire à celui de référence générale sur l'action collective, sur la base de l'idée que si cette théorie vaut pour la guerre, elle vaut également à plus forte raison pour les autres manières d'agir collectivement. J'ajoute qu'une telle référence permet de bénéficier, ce qui ne gâche rien, d'illustrations à la fois vigoureuses et fleuries.

Commençons par éclairer en quoi les valeurs déterminent les fins de l'action. Clausewitz est resté célèbre pour sa formule cardinale selon laquelle « la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens ». Cette phrase est souvent comprise comme une sorte de thèse brutalement réaliste, néomachiavélienne, qui évoquerait l'idée que la politique pourrait se ramener, en définitive, au fracas d'un rapport de force brute. Mais il faut plutôt l'entendre à l'inverse, comme l'affirmation d'une primauté de la volonté politique sur ces mêmes rapports de force, même et surtout lorsque ceux-ci se caractérisent par le dernier degré de violence.

En d'autres termes, le but de la guerre n'est pas la victoire mais bien la paix, et les stratèges qui l'oublieraient, en restant fascinés par la puissance de l'appareil guerrier, qui n'est pourtant qu'un moyen, courent le risque de se condamner à l'échec du fait d'une confusion logique entre moyens et fins. Le principe cardinal de l'analyse stratégique est donc celui d'une opposition entre, et d'une subordination de la tactique à la stratégie, de l'opérationnel à la politique. Clausewitz soutient donc que le lourd glaive à manier à deux mains qu'est l'outil militaire doit

devenir un « fleuret léger » dans les mains de l'homme d'État, qui en use souverainement comme d'un moyen parmi tous les autres qu'il a à sa disposition pour parvenir à ses fins.

Certes la tactique opérationnelle se caractérise toujours par une complexité immense, dans laquelle le risque est grand de se perdre. Elle est constituée d'une multiplicité d'« engagements » singuliers, qui, mis ensemble, déterminent le sens du combat général. Mais pourtant, cette complexité presque infinie doit être opposée et subordonnée à la simplicité du point de vue supérieur. Ce qui ne veut pas dire pour autant que cette simplicité soit facile à atteindre. Tout au contraire, le simple est ce qui est le plus difficile à déterminer. Il relève de ce que Clausewitz appelle le coup d'œil stratégique, qui doit lui-même révéler la fermeté du dirigeant politique. La politique est en effet, selon lui, « l'intelligence de l'État personnifié ». Cette intelligence doit donc, tout en embrassant les multiples difficultés de l'exécution, ne jamais perdre de vue la fin qu'elle s'est fixée. Je cite : « Rien n'est plus important dans la vie que de déterminer le point de vue qui permet d'embrasser et de juger les choses, et d'y adhérer fermement » (p. 397).

Si je suis revenu sur de telles formules, c'est pour mettre en lumière l'intérêt qu'il y a à clarifier les buts pour lesquels on se met en mouvement, au risque, autrement, de l'enlèvement de l'action, et de la défaite amère de la volonté face à l'inertie du réel.

Toutefois, ce qui rend la lecture de Clausewitz assez difficile, donc bien sûr encore plus intéressante, c'est que la détermination des fins ne saurait suffire à elle seule à déterminer les moyens adéquats à cette fin, et qu'il y a même d'une certaine manière action en retour des moyens utilisés sur la fin visée.

La raison en est d'abord que l'outil militaire, en tant qu'il est composé lui-même de volontés humaines aux prises avec une réalité relativement imprévisible, cet outil est largement indéterminé dans son maniement. Clausewitz forge ainsi le concept de « friction », pour désigner un élément qui n'est pas accessoire mais doit être considéré comme faisant intégralement partie de l'art de la guerre. Il désigne tout ce qui vient gêner, perturber, de manière purement contingente, imprévisible, le plan préétabli des opérations. De sorte que, de la guerre dans son « concept pur » à la manière dont elle se déroule réellement, il y a un abîme, qui interdit définitivement tout schématisme et tout dogmatisme dans l'approche du phénomène guerrier. C'est pourquoi la conduite de la guerre ne s'apparente pas à une science, mais à un art, c'est-à-dire à une technique dont la conduite, même si elle obéit à des règles strictes, reste indéterminée par essence.

D'un côté, c'est donc le rôle de la conduite politique que de surmonter cette entropie générale par la clarté du coup d'œil et la fermeté de la volonté, l'adhésion à son propre but. Et pourtant, d'un autre, sans un sens presque tactile, dit Clausewitz, des réalités du terrain, le plan de guerre risque d'être contaminé par les contingences. Et ainsi, la définition de valeurs prioritaires ne saurait être qu'un vain effort si ces valeurs n'étaient pas concrètement mises à l'épreuve de la réalité de l'action. Ce qui suppose, paradoxalement, que leur signification doit être suffisamment ouverte pour permettre la plasticité de leur interprétation par les parties prenantes de cette action. Il serait donc sans doute vain, à cet égard, de se lancer de manière purement théorique dans la constitution d'un catalogue d'éléments qui nous paraissent importants dans la vie d'une institution comme la nôtre. La détermination de guides et de principes pour l'action doit aussi permettre l'autonomie opérationnelle des agents, et il faut donc se garder d'enfermer notre répertoire de valeurs dans une détermination univoque. Il convient de garder à l'esprit que les valeurs peuvent s'attester en définitive que dans la réalité même de l'action, qui constitue à proprement parler leur épreuve. Autrement dit, une valeur ne se démontre pas tant qu'elle ne s'éprouve dans la pratique.

Allons plus loin. Il est évident qu'aucune action collective ne saurait aboutir sans la participation de ses membres même les plus obéissants, tel le simple soldat du rang, qui, en principe, ne doit faire qu'obéir, mais dont, à y bien regarder, le courage singulier, la « vertu guerrière » dit Clausewitz, est en définitive l'élément fondamental de la décision d'un combat. C'est ce que Clausewitz appelle, par opposition aux facteurs purement matériels, les facteurs

moraux de la puissance militaire. Or le courage personnel est fait de deux éléments : un élément négatif, l'indifférence au danger (qu'on songe à l'abnégation qu'il faut développer pour devenir chercheur), un élément positif, l'ambition, l'enthousiasme, la dévotion à une cause plus grande que soi et dont on se fait le serviteur. On retrouve bien ici, à titre de moyen, l'intérêt de la détermination de valeurs communes, lesquelles, en définitive, font grandir d'un même mouvement à la fois l'individu et la collectivité à laquelle il appartient.

Si donc les valeurs doivent être l'objet en quelque manière d'une appropriation collective, il faut comprendre en quoi elles peuvent faire l'objet d'une détermination plurielle. Pour souligner ce point, j'utiliserai un autre auteur que Clausewitz, qui n'avait pas tellement, on le comprend, à s'y intéresser. En effet il pouvait plus ou moins prendre pour acquises les grandes motivations de son époque qu'étaient le patriotisme et l'esprit de corps des armées de l'ère postrévolutionnaire. Or si nous, nous parlons aujourd'hui des valeurs de l'UGA, c'est afin de faire en sorte que nous nous y retrouvions tous en tant que membres d'un même collectif de travail. L'identité collective de cette institution est ou serait en quelque sorte la maison commune, le toit qui nous abrite malgré ou du fait même de différences.

Pour éclairer la place des valeurs communes dans l'identité collective, je m'appuierai donc cette fois sur un auteur contemporain, François Jullien. Non tant bien sûr parce qu'il est grenoblois de naissance, mais parce qu'il est devenu une voix importante de la philosophie française contemporaine, en suivant un chemin singulier, celui justement de la comparaison interculturelle, en tant que spécialiste de la Chine et de la pensée chinoise.

Il y a quelques années, l'expression d'identité nationale avait fait florès dans le débat public ; peu après, Jullien, avait fait paraître un petit livre intitulé « Il n'y a pas d'identité culturelle » (L'Herne, 2016). Au-delà de la polémique, ce livre se proposait de montrer comment une culture commune naît précisément dans l'écart d'avec soi-même plutôt que dans l'adhérence à soi-même. Pour qu'il y ait quelque chose en commun, en effet il faut d'abord qu'il y ait des écarts entre tous, et que ces écarts soient vus comme la condition du commun et non comme sa négation. Par conséquent, il faut aussi que chacun se positionne déjà en quelque sorte à l'écart de soi-même pour pouvoir se projeter dans une autre réalité qui est ce qu'il pourra partager avec d'autres. C'est pourquoi plutôt que de valeurs, Jullien propose de parler de « ressources », évoquant ainsi quelque chose de disponible et d'abondant dans lequel chacun peut puiser sans s'y assujettir par la même occasion. Je cite :

« Le rapport du sujet à la culture est bien d'apprentissage et d'acquisition, mais non d'auto-justification : la culture n'a donc pas à lui servir une image de son moi en quête de reconnaissance – ou bien, si cela arrive, c'est là un usage pervers de la culture (...). Car la culture vise, au contraire, en tant que ressources, à promouvoir sa capacité *existentielle* de sujet, qui est d'abord celle de la *désadhérence* d'où vient la conscience : à promouvoir le sujet précisément en le portant à déborder de la clôture de son moi comme à s'extraire de l'intégration en un monde ; à se hisser par conséquent hors (*ex*) d'une inféodation à leur égard pour dégager une liberté (...). La conséquence, en retour, en est que le sujet est responsable des ressources culturelles grâce auxquelles il se promeut ainsi en sujet. Car comme toute ressource, des ressources culturelles peuvent être aussi délaissées » (p. 61).

Invitant à la désadhérence à soi-même, qui est aussi sans doute une fidélité à ce qu'il y a de meilleur en soi-même, ce texte montre bien que les valeurs d'une collectivité ne doivent pas être fétichisées, ni même d'ailleurs systématisées, au risque de la sclérose. Toute « ressource » est bonne à prendre, et pas seulement les grands totems qui sont parfois tellement généraux qu'ils ne signifient plus rien, sinon précisément le refus d'envisager de voir les choses autrement qu'on l'a toujours fait. Ainsi, poursuit Jullien, « le propre de la ressource est d'affleurer de façon locale et non forcée, mais c'est aussi pourquoi elle est directement à portée en servant à ras d'expérience. Des ressources ne se brandissent pas. Elles ne se manient pas en slogans. En quoi elles se distinguent des « valeurs ». » (p. 63). C'est là encore un avertissement digne d'être gardé à l'esprit ce matin.

Mais si l'on parle de ressources, il faut je crois introduire une dernière clarification. Elle porte sur l'articulation entre les ressources morales et les ressources financières. D'abord, contrairement aux ressources morales, le propre de ces dernières, ou autrement dit des valeurs monétaires, est d'être mesurables de manière quantitative, mais pas exclusivement. Ainsi il est certain que la taille de notre université, et en particulier la dotation dont elle a bénéficié via l'Idex, est une ressource objective, susceptible de se convertir en ressource morale dans la mesure où le sentiment d'appartenir à un grand établissement est certainement un facteur de fierté et de motivation, aussi bien pour les personnels que pour les étudiants. C'est aussi, en ces temps troublés, un gage de sécurité qui n'est sans doute pas négligeable en tant que facteur d'adhésion à l'institution.

Mais comme vous le savez, si l'argent n'est essentiellement qu'un moyen, il peut aussi, en se présentant comme le moyen par excellence, celui qui donne accès à tout, prendre insidieusement la place de la finalité de toute action. Le danger est encore plus grave si un conditionnement bureaucratique de l'accès aux ressources financières transforme celles-ci en une contrainte tatillonne, indéfiniment reconduite, et par laquelle les agents se trouvent contrôlés perpétuellement plutôt qu'ils ne sont en situation d'assumer véritablement leur autonomie intellectuelle.

A cet égard, je citerai à nouveau Clausewitz, qui dans une belle formule suggère que la guerre ne possède pas sa propre logique, mais qu'elle a en revanche bien sûr sa propre grammaire (p. 395). Dans cette perspective, la logique de notre établissement c'est de participer au service public d'enseignement et de recherche tel qu'il est déterminé par nos élus nationaux. Mais sa grammaire, en revanche, est encore largement à inventer, si nous voulons conserver une autonomie opérationnelle face aux pesanteurs d'une réalité complexe, et en particulier, face aux injonctions comptables qui de proche en proche menacent de vider nos activités d'une part significative de leur substance.

On m'a demandé, pour finir, de réfléchir à un répertoire de valeurs susceptible d'éclairer votre contribution à l'édification d'une telle langue commune. J'ai tâché pour ce faire de prendre en compte, pour autant que je les connaissais, les caractéristiques saillantes de notre établissement. Je les ai regroupées en catégories par souci de clarté mais il conviendrait de supprimer les redondances en choisissant la meilleure formulation et en priorisant leurs éléments, de manière à préciser par là même leur signification. Mais ce ne sont que des amorces de la réflexion de ce matin.

### **Valeurs morales / Principes d'éthique publique**

#### *Intégrité :*

- éthique scientifique,
- respect mutuel des membres de la communauté universitaire (personnels de tout statut, étudiants dans leur diversité)
- bien-être au travail
- Probité (aspect important vu l'importance prise par la participation du secteur privé de la recherche) ; clarté dans les conflits d'intérêt et arbitrages publics de ces derniers

### **Valeurs académiques**

#### *Principes scientifiques :*

- Excellence (reconnaissance comme un des meilleurs établissements internationaux sur le plan de la recherche),
- innovation,

- ouverture sur le monde / prise en compte des enjeux urgents du monde contemporain / ouverture, inclusivité (écologie, énergie, communication, information, transformations sociales et économiques, etc.)

*Principes pédagogiques :*

- exigence de l'enseignement / large accès à un savoir de haut niveau
- formation intellectuelle des citoyens de **demain**
- partage des savoirs (l'université, lieu d'échange et de diffusion des savoirs)

**Valeurs politiques et sociales**

*Démocratie interne :*

- représentativité,
- participation,
- pluralisme
- hauteur de vue, qualité des débats, respect mutuel, dévolution au bien commun/à l'intérêt collectif

*Solidarité :*

- Territoriale
- Nationale
- Inter-composantes
- Intra-composantes

*Coopération :*

- Internationale (cf. crise covid !);
- entre les organismes de recherche,
- au sein de ceux-ci;
- entre les étudiants et les enseignants,
- entre les enseignants,
- entre les enseignants et les personnels d'appui (administration, services centraux, etc.)

*Service public :*

- la recherche et l'enseignement comme biens communs de la communauté universitaire, locale, nationale et internationale (voir « collaboration »)
- autonomie de l'université dans ses objectifs et dans la gestion de ses moyens

*Responsabilité sociale, environnementale, culturelle :*

- insertion territoriale : l'université comme vecteur de dynamisme du territoire (social, économique)
- responsabilité environnementale
- l'université comme ressource culturelle, pour ses membres comme au niveau territorial/national