

Open Research Online

The Open University's repository of research publications and other research outputs

L'administration européenne au défi de la philosophie (et inversement) [European administration challenged by philosophy (and vice versa)]

Journal Item

How to cite:

Dewandre, Nicole and Ongaro, Edoardo (2021). L'administration européenne au défi de la philosophie (et inversement) [European administration challenged by philosophy (and vice versa)]. *Revue Française d'Administration Publique*, 4(180) pp. 901–916.

For guidance on citations see [FAQs](#).

© [not recorded]



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Version: Accepted Manuscript

Copyright and Moral Rights for the articles on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. For more information on Open Research Online's data [policy](#) on reuse of materials please consult the policies page.

L'ADMINISTRATION EUROPÉENNE AU DÉFI DE LA PHILOSOPHIE (ET INVERSEMENT)

Dialogue entre

Nicole DEWANDRE

Fonctionnaire, Commission européenne¹

et

Edoardo ONGARO

*Professeur de gestion publique à la Open University (Royaume-Uni) et ancien président du
GEAP – membre du comité de rédaction de la Revue française d'administration publique*

Résumé

Cet article consiste en un dialogue philosophique entre deux experts venus d'horizons différents. Il débute par une série d'interpellations croisées et nourries de leur positionnement respectif, tant à l'égard de la philosophie que dans leur rapport à l'objet « administration ». Après un premier échange où chacun se présente après avoir lu l'autre, le dialogue porte sur les auteurs cardinaux des deux protagonistes pour dériver ensuite sur une conceptualisation relationnelle des administrations et des fonctionnaires qui les composent ainsi que de grands enjeux politico-pratiques qu'elles doivent désormais affronter.

Mots-clefs

Philosophie, administration publique, Union européenne, Hannah Arendt, Emmanuel Mounier, Gabriel Marcel

Abstract

– European administration challenged by philosophy (and vice versa) – This paper consists of a philosophical dialogue between Nicole Dewandre and Edoardo Ongaro. This dialogue begins with a series of cross-questionings, nourished by their different positioning both with regard to philosophy and in their relationship to the object

¹ Les points de vue exprimés dans cet article relèvent de la seule responsabilité de l'autrice et ne sauraient en aucun cas engager la Commission européenne et ses services.

“administration”. After an initial exchange in which they introduce themselves after having read each other, the dialogue discusses the cardinal authors of our two protagonists to drift by touch on a relational conceptualization of the administrations and the civil servants who compose them, as well as the great politico-practical stakes that they must now face.

Keywords

Philosophy, Public administration, European Union, Hannah Arendt, Gabriel Marcel, Emmanuel Mounier

Note de l'éditeur

Si les philosophes sont présents dans les débats sur la construction européenne, en particulier sur l'espace public, la démocratie ou les frontières (Habermas, Ferry, Balibar, plus récemment Spector), la philosophie est quasiment absente de l'analyse de l'administration européenne, alors même que les conceptions de l'homme, du monde et de l'intérêt général sont assez déterminantes pour la pratique des administrations et des politiques publiques. Le dialogue qui suit consistait au départ à interroger Nicole Dewandre, l'une des très rares auteures sur la question, sur sa vision de l'apport de la philosophie à la compréhension, mais aussi à la pratique de l'administration européenne et les transformations dont elle a fait l'objet depuis 2002, date de son ouvrage sur la question. Pour ce faire, nous avons sollicité Edoardo Ongaro dont l'ouvrage sur *Philosophie et Administration publique* vient d'être traduit en français. Le dialogue qui s'est engagé sort des sentiers battus. Bien au-delà de l'interview philosophique prévue initialement, les auteurs ont coconstruit un véritable dialogue épistolaire, dans la droite ligne d'une certaine tradition philosophique. Ce dernier est ainsi ponctué d'interpellations croisées et nourries de leur positionnement différent tant à l'égard de la philosophie que dans leur rapport à l'objet « administration ». Après un premier échange où chacun se présente après avoir lu l'autre, le dialogue aborde la question des auteurs qui occupent une place centrale dans la réflexion de nos deux protagonistes, avant de se focaliser par touches successives sur une conceptualisation relationnelle des administrations et des fonctionnaires qui les composent, ainsi que de grands enjeux politico-pratiques qu'elles doivent désormais affronter.

Nicole Dewandre : Je suis fonctionnaire à la Commission européenne depuis 1983. J'y suis entrée, équipée de diplômes d'ingénieur, de recherche opérationnelle et d'économiste. Je n'ai rencontré la philosophie qu'en 1994, soit après dix ans d'expérience à la Commission, dont six dans l'environnement proche du président Jacques Delors (groupe des conseillers puis cellule de prospective). Entre 1994 et 1999, je suis donc retournée sur les bancs de l'université pour acquérir

une maîtrise en philosophie. Contrairement à Edoardo, je ne suis pas venue à la philosophie du fait d'une insatisfaction (légitime) par rapport à la littérature canonique. C'était alors pour moi une condition de survie, au sens où, sans la philosophie, je ne sais pas si j'aurais pu continuer à donner du sens à mon activité. Par rapport à beaucoup de mes pairs dans l'administration, la philosophie ne me semble pas un luxe ou une futilité d'érudit : de différents champs de savoir que j'ai eu le bonheur d'arpenter, c'est la philosophie qui m'apporte aujourd'hui le plus de clés, avant la physique et l'économie.

Dans la *Critique de la raison administrative*, que j'ai publiée en 2002, il y a 20 ans (Dewandre, 2002), j'ai proposé un regard ironiste sur l'administration et la politique européennes. Mon analyse à l'époque – et je n'ai pas changé sur ce point – n'était pas que la pratique administrative souffrait d'un manque de philosophie, mais plutôt que cette pratique souffre d'une philosophie « morte », pétrie de « métaphysique », qui conduit à la dévalorisation du réel au profit de l'idéal, à un rapport au pouvoir pensé de façon très mécanique, en termes de (rapports de) force, et à un rapport instrumental au langage. Avec Wittgenstein, Hannah Arendt, Richard Rorty, Paul Feyerabend et Barbara Cassin, j'ai trouvé, non pas des réponses à mes questions, mais bien une capacité de les formuler autrement, pour sortir des ornières et des ruminations. Je dois la figure de l'ironiste à Richard Rorty qui la définit justement en opposition à celle du métaphysicien (Rorty, 1989). En très bref, se reconnaissent comme ironistes celles et ceux qui embrassent la contingence, sans tomber dans le nihilisme ; celles et ceux qui trouvent du sens au contact de la réalité, plutôt que par les fondements, les finalités ou les utopies ; celles et ceux qui peuvent naviguer entre les perspectives sans avoir l'impression de se perdre. Ce positionnement m'a permis de voir et de donner à voir le fonctionnement de l'administration différemment. Dans ce livre, je montre comment on peut transformer son regard sur son environnement administratif, notamment en relativisant les jeux de pouvoir et la hiérarchie et en reconnaissant le rôle essentiel du langage.

Depuis sa publication, j'ai approfondi ma connaissance de l'œuvre de Hannah Arendt, et ai trouvé dans cette œuvre les concepts-clés permettant d'élucider l'époque trouble que nous vivons. Pour le dire de façon ramassée, la crise que nous vivons résulte, à mes yeux, du fait que la politique est encore pensée, connue et agie de façon moderne, c'est-à-dire par le biais d'une transposition de la mécanique newtonienne dans les affaires humaines (Dewandre, 2018). Bien

sûr, nombreux sont les philosophes qui ont mis en évidence les limites du déterminisme et fait l'éloge, soit de la déconstruction, soit de la complexité. Mais ni la déconstruction ni la complexité ne suffisent au nexus politique-administration. Ce dont le nexus politique-administration a besoin, c'est de nouveaux concepts qui *remplacent* les concepts modernes. Et Arendt propose de façon géniale et originale, *à la fois* une critique de la modernité *et* les concepts pour en sortir et reprendre pied dans l'ère qui vient, notamment avec ceux de pluralité et d'action, sur lesquels je reviendrai plus loin.

Edoardo Ongaro : Mon entrée dans la philosophie est différente. Professeur des universités en gestion publique, j'ai parcouru toute ma vie professionnelle dans la sphère académique, à la Bocconi à Milan, Northumbria à Newcastle et, maintenant, The Open University du Royaume-Uni ; j'ai aussi été professeur visitant, à l'Université libre de Bruxelles, à l'université d'Aix-Marseille et à Sciences Po Toulouse, notamment. Mes recherches ont pour cœur et point commun une interrogation perpétuelle sur le contexte : comment le contexte culturel, politique ou administratif influence le fonctionnement des administrations publiques. Par conséquent, plusieurs de mes projets de recherche sont internationaux et basés sur la méthode comparative. J'ai aussi étudié les administrations publiques européennes à tous les niveaux, du local au supranational, et entrepris plus récemment une recherche comparée avec d'autres régions du monde, mais, ce qui est très intéressant, mes deux lignes d'enquête – philosophie pour l'administration publique et étude du champ administratif européen – ont avancé en parallèle jusqu'ici : ce dialogue est une opportunité de les interconnecter.

Ma relation à la philosophie vient d'un goût pour le dialogue entre disciplines. Ma formation académique (*laurea* de l'École polytechnique de Milan, MPhil auprès de la London School of Economics and Political Science, PhD auprès du King's College London) m'a emmené à employer plusieurs perspectives disciplinaires, du management à la science politique et aux études organisationnelles, pour étudier l'administration. Mais dès le lycée – fréquenté en Italie, où l'étude de la philosophie est centrale et au cœur du curriculum – j'ai toujours pensé que la philosophie avait quelque chose de crucial, dans tous les aspects de la vie et aussi concernant l'étude des administrations publiques, des politiques publiques et des services publics. Pendant la période durant laquelle j'ai eu l'honneur de servir en tant que président du Groupe européen pour

l'administration publique (GEAP), la principale société scientifique en matière d'administration et de gestion publique en Europe, j'ai eu la tâche de superviser les travaux de 22 groupes d'étude permanents sur les divers sous-domaines des sciences administratives. La contribution de chacun de ses groupes à la connaissance en administration publique est impressionnante, mais en réfléchissant sur la configuration de la discipline « administration publique » (AP), il m'est paru évident qu'il y a une lacune, un manque, au moins relatif : l'AP est trop détachée de la philosophie ; la contribution potentielle que le savoir philosophique peut apporter aux études administratives n'y est pas suffisamment utilisée.

C'est la raison pour laquelle mon livre *Philosophie et Administration publique* a pour origine « le manque d'exploration adéquate et d'examen attentif des liens entre les sujets qui sont débattus dans ces littératures et les questions philosophiques clés – ontologiques, philosophiques, politiques et épistémologiques – qui sous-tendent et fondent toute recherche dans ces domaines » (Ongaro, 2021, 16). L'idée de fond du livre était de livrer une introduction la plus systématique possible à la contribution de la philosophie aux sciences et à la pratique de l'AP.

Dans le livre, je distingue plusieurs manières d'appréhender la relation entre AP et philosophie. Il y a tout d'abord la philosophie *pour* l'AP, comme je l'ai décrite dans mon livre², c'est-à-dire quand le savoir philosophique est mobilisé systématiquement pour éclaircir les questions de fond de l'AP. Il y a également la philosophie *de* l'AP, quand des philosophes « professionnels » traitent de questions qui relèvent du domaine spécifique de l'AP. Il y a encore celle dans laquelle l'approche suivie en AP rejoint la pensée philosophique, c'est-à-dire quand *on part de la cartographie du territoire* de l'AP, de ses problèmes, pour identifier les prémisses philosophiques de la recherche en AP ou des problèmes qui sont étudiés.

Je reconnais que cette classification académique tripartite est quelque peu abstraite et qu'elle peut ne pas forcément résonner aux oreilles de celles et ceux qui « font » l'administration,

² Dans la philosophie pour l'AP « l'idée fondamentale consiste à se servir de la spéculation philosophique pour éclairer les facettes de l'étude et de la pratique de l'AP et trouver de nouveaux points de vue sur les thèmes de l'AP que ceux habituellement débattus dans la littérature spécialisée » (Ongaro, 2021, 319).

comme Nicole ; mais il me semble que, selon cette distinction, ses travaux relèvent des deux mouvements : de la philosophie pour l'AP – car Nicole articule la réflexion de Hannah Arendt au domaine spécifique de l'AP – et également, mais en sens inverse, d'une cartographie des fondements philosophiques de l'AP, quand Nicole est guidée dans l'application de la philosophie par son expérience professionnelle, notamment de l'administration de la Commission européenne. Interrogé par la lecture que Nicole fait de Hannah Arendt, et plus en général par les réflexions développées par Nicole sur l'administration européenne et l'identité de l'administratrice/administrateur européen/ne dans plusieurs articles et contributions (Dewandre 2002, 2017, 2018a), je me demande du même coup quelle philosophie de l'AP européenne² peut sortir d'une intégration critique des deux perspectives : sont-elles deux fils parallèles basés sur des perspectives lointaines et avec des finalités différentes, ou au contraire sont-elles complémentaires, même si elles ont été élaborées initialement pour des raisons différentes et des audiences diverses ?

Nicole Dewandre : Avant d'en revenir à l'administration européenne, j'aimerais que nous clarifiions nos points de départ respectifs. Edoardo a entrepris de rédiger son livre *Philosophie et Administration publique* (Ongaro, 2021) parce que la philosophie n'était pas (assez) mobilisée dans la littérature scientifique sur la gouvernance publique, l'administration publique et la gestion publique. Nous avons la philosophie en commun, mais nous la mobilisons différemment, l'un en vue de produire un savoir sur l'administration, l'autre pour nourrir sa pratique. Ironiquement, Hannah Arendt, qui est ma source d'inspiration principale, sinon désormais exclusive, ne fait pas partie des références mobilisées amplement dans le livre d'Edoardo. Du coup, je dirais que nous sommes en quinconce l'un par rapport à l'autre dans notre rapport à la philosophie. J'aimerais demander à Edoardo comment il voit le rapport entre l'AP (avec ou sans philosophie, d'ailleurs) et la pratique administrative. La connaissance de l'AP a-t-elle un objectif descriptif ou une prétention normative, par rapport à la pratique administrative ? Sommes-nous, les fonctionnaires, comme des « souris de laboratoires » (sans rancune, évidemment !) pour Edoardo et ses pairs ? Ma réflexivité de fonctionnaire, nourrie par la philosophie, entre-t-elle en résonance avec son introduction de la philosophie dans le domaine de l'AP ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi ? Et comment les chercheurs travaillant dans le domaine de l'AP intègrent-ils leur propre rapport à l'administration dans leur production de savoir ? La réflexivité critique de leur posture fait-elle partie de leurs outils, ou s'en tiennent-ils à la posture de « sachants objectifs » ?

Edoardo Ongaro : Ces questions sont absolument cruciales, et elles soulèvent des points tout à fait centraux dans le travail des chercheurs. « La connaissance de l'AP a-t-elle un objectif descriptif ou une prétention normative, par rapport à la pratique administrative ? » : le débat est ouvert entre les chercheurs sur ce point, mais je peux dire que l'un des messages de mon livre, c'est que, si un certain travail de recherche a une prétention normative, alors il faut qu'il soit enraciné dans une forte réflexion philosophique : voilà effectivement un des buts de mon livre, c'est-à-dire sensibiliser mes pairs sur l'« utilité » de la philosophie pour notre métier, au moins quand nous prétendons formuler un avis à l'attention de celles et ceux qui font marcher les administrations.

De ce point de vue, je ne pense pas que les fonctionnaires sont des « souris de laboratoires » : pour moi et la grande majorité de mes pairs, ce n'est absolument pas le cas ! Au contraire, il y a dans la communauté académique des sciences administratives un fort sens d'être au service de ceux qui « vraiment font les choses ». Mais c'est vrai qu'il y a un risque dans le monde académique : de chercher une « pureté » de la méthode (très souvent synonyme de « méthode positiviste »), quelque chose qui trop souvent représente un atout majeur pour progresser quand on cherche à faire une carrière académique... Voilà une autre raison qui m'a poussé à écrire ce livre : il y a bien d'autres épistémologies que le positivisme, épistémologies qui ont de l'importance dans les études administratives.

Au passage, je veux dire que je parle de l'importance de la philosophie pour l'AP non seulement sur la base de réflexions abstraites, mais par expérience directe provenant de contacts avec les personnes qui font l'administration. Par exemple, juste avant de la préparation de cet essai, j'ai reçu une invitation à présenter quelques implications de mon livre *Philosophie et AP* aux dirigeants des départements de la fonction publique des États membres de l'UE – le réseau EUPAN³ – pour susciter des réflexions sur la nature de l'AP en tant que science, profession, art et humanisme pratique, et donc réfléchir plus en profondeur sur l'identité des

³ Réunion (en ligne) des directeurs généraux des départements de la fonction publique des États membres de l'UE, Lisbonne, 17 juin 2021.

administratrices/administrateurs publics. L'attention donnée à ce thème par des « opérateurs » de l'administration montre le besoin ressenti de philosophie dans le monde de l'administration publique.

Du même coup, est-ce que ta réflexivité de fonctionnaire, nourrie par la philosophie, entre en résonance avec mon introduction de la philosophie dans le domaine de l'AP ? Absolument oui ! Sans fonctionnaires réflexifs ou sensibles à la philosophie, mon livre serait presque inutile. Ce serait comme une tentative de construire un pont entre les deux berges d'un fleuve en ne bâtissant pas de pile sur l'autre rive : il ne pourrait pas tenir ! C'est une des raisons pour lesquelles j'ai écrit cet ouvrage, qui est une publication très différente de l'essentiel des travaux scientifiques en AP, puisque sa raison d'être est d'établir une passerelle avec des fonctionnaires réflexifs. L'idée, au fond assez modeste, était surtout de rapprocher serviteurs des institutions publiques et universitaires autour de synthèses d'auteurs-clés (comme Hannah Arendt que je mentionne dans ma deuxième édition du livre, notamment page 17, comme personne et philosophe qui nous enseigne à redécouvrir la sagesse de la philosophie), qui puissent inspirer le travail des fonctionnaires et être appliquées à la gouvernance publique.

Dans tes réflexions sur la condition humaine et la nature de l'action politique, tu insistes, à la suite d'Hannah Arendt, sur la nécessité (i) de considérer les êtres humains comme relationnels et sur une conception de liberté qui « se fait » dans la relation avec les autres et non pas en considérant l'autre comme limite de notre liberté, (ii) de l'action comme dimension constitutive (distincte du travail) des êtres humains, (iii) du pouvoir qui appartient au groupe en tant que groupe (crucial pour lire les dynamiques de l'UE), (iv) de notre diversité et individualité comme êtres humains « pluraux » (selon la conception que chaque être humain peut emmener un nouveau commencement dans le monde, cf. Dewandre, 2017, 2018), (v) de l'importance de redécouvrir le corporel-biologique (l'être humain incarné, on peut dire⁴, Dewandre 2011). Ces idées sont une

⁴ Et sa dimension communicative, de plus en plus médiée par les technologies numériques – voir : Luciano Floridi (dir.) (2015), *The Online Initiative* ; et Kember, S. et Zylińska, J. (2012) *Life After New Media: Mediation as a Vital Process*. Cambridge, MA : MIT Press – qui basent leur analyse sur des idées qui ont leur origine dans la philosophie d'Henri Bergson.

source richissime pour repenser de façon critique l'AP européenne et ses processus de formation des politiques publiques. L'approche « (re)constructive » d'Arendt est garante d'un engagement critique fidèle à la proposition n° 6 de ton livre : « Ne jamais cesser d'aimer l'Europe » (Dewandre 2002, 114). Et j'ajouterais immédiatement une réflexion⁵ : la philosophie elle-même est « anthropogénétique », capable d'être transformative de la personne : la pratiquer, c'est se transformer, comme c'est si évident dans la trajectoire biographique et professionnelle de Nicole.

Mais on pourrait prendre une autre référence. La dimension relationnelle en tant que transformative de la personne humaine est au cœur de la philosophie d'Emmanuel Mounier, un philosophe qui a eu une influence remarquable sur la pensée des pères fondateurs de l'Union⁶, ainsi que la centralité de la communauté (il me semble, en lien avec la notion d'Arendt, que « le pouvoir appartient au groupe »). La conception de corps, âme et esprit comme niveaux intégrés (pas autonomes l'un de l'autre, mais l'un partie de l'autre) de l'être humain concret est aussi au cœur de la philosophie de Maurice Merleau-Ponty.

Donc il me semble qu'une perspective de « philosophie pour l'AP européenne » qui mobilise ces penseurs peut se révéler précieuse. Reste à savoir comment développer des philosophies (au pluriel) de l'AP européenne en mobilisant aussi les ressources de la philosophie pour l'AP. Comment intégrer la mobilisation de la pensée d'Hannah Arendt avec des contributions qui peuvent dériver des philosophes que j'ai mentionnés, et d'autres ?

Nicole Dewandre : Je sais à quel point Mounier et son personalisme ont en effet influencé les pères fondateurs de l'Union. Je n'en suis pas grande spécialiste, mais en ayant lu ce qu'Edoardo

⁵ Pour cette réflexion sur la nature transformative de la philosophie, notamment appliquée au rôle et à l'identité de l'administrateur public, je sais gré à Stefano Biancu d'avoir souligné cet aspect pendant une présentation de l'édition en langue italienne de l'ouvrage *Filosofia e Governance Pubblica* (université LUMSA, Rome, 31 mars 2021).

⁶ Cf. Giuseppe Campanini, « La cultura personalista dei protagonisti dell'integrazione europea: De Gasperi, Adenauer e Schuman », dans *L'apporto del personalismo alla costruzione dell'Europa*, Milan: Massimo, 1981, p. 126-128.

en écrit, il me semble, pour reprendre la distinction de Rorty, que Mounier est un métaphysicien et Arendt une ironiste. Comme Edoardo le souligne, tant Arendt que Mounier insistent sur la dimension relationnelle de l'être humain. Mais je perçois son Mounier comme normatif et volontariste, par exemple quand je lis : « Une personne ne peut s'épanouir et se développer [que] lorsqu'elle s'efforce de devenir une autre et meilleure personne » (Ongaro, 2021, 233). En lisant Arendt, je n'ai jamais ressenti ce « il faut » ou ce « à moins que ». En ironiste, Arendt ne pense pas qu'on peut établir le bien ou éradiquer le mal en établissant un système avec des mots ou en disant au lecteur quoi faire ou quoi penser. Arendt propose des clés de lecture du monde et des outils pour s'y insérer et y agir. On lui a souvent reproché de ne pas « faire système » et c'est précisément cette pertinence ouverte, qui prend régulièrement la forme de l'impertinence, que je trouve particulièrement salutaire pour les fonctionnaires. La force que m'a apportée la lecture d'Arendt vient des mots qu'elle a pu mettre sur nos maux, lorsqu'elle décrypte les dérives de la modernité. Trop de critiques de la modernité martèlent la fin du sujet et les limites du déterminisme, mais elles restent dans un travail de déconstruction qui ne peut pas suffire. En effet, tant la politique que l'administration sont dans le faire. Arendt déracine les présupposés modernes mais elle va au-delà : elle propose une conceptualisation de la condition humaine (Arendt, 2002) qui est une alternative à celle du sujet rationnel qui prévaut en modernité. Arendt distingue trois types d'activités, chacun lié à un aspect-clé de la condition humaine : le travail, l'œuvre et l'action. Par le truchement de cette distinction, elle rappelle l'évidence : que nous sommes biologiques (d'où le travail), que nous sommes rationnels (d'où l'œuvre) et que nous sommes pluraux (d'où l'action). La combinaison de ces caractéristiques conduit à la figure du soi relationnel, véritable alternative du sujet rationnel.

Edoardo écrit aussi (Ongaro, 2021, 145) que « pour Mounier, les trois dimensions de la personne sont la vocation, l'incarnation et la communion ». Pour la vocation, je ne partage pas l'idée que chaque être humain a une vocation. Personnellement, je ne ressens pas de vocation, et je ne me sens pas inhumaine pour autant. À la vocation je préfère l'intériorité dont Arendt développe la puissance dans d'autres ouvrages (Arendt, 1971a, 1971b, 2003), et que l'on peut relier à l'action, en tant que l'action est l'activité par laquelle on accède à sa propre identité tout en la révélant à autrui. La question de l'intériorité, et du besoin que nous ressentons toutes et tous d'être en accord avec soi-même, est en effet essentielle, et largement sous-estimée tant nous avons

embrassé l'idée moderne que l'objectivité était le passage obligé vers la vérité, et l'utopie ou l'ambition, les seules façons de s'accomplir. Pour un fonctionnaire, rester connecté à son intériorité revient à refuser d'être un simple rouage en restant connecté au sens de son activité propre.

Quant à l'incarnation, elle a évidemment à voir avec notre dimension biologique, rappelée par Arendt comme essentielle, redressant ainsi le geste moderne par lequel l'homme s'est, en quelque sorte, identifié à une rationalité pure, en opposition – ou dans le déni – de la nature. Mais si l'incarnation reconnaît l'importance de la chair, néanmoins, elle suppose un quelque chose qui s'incarne et qui est, donc, distinct de la chair. La référence à l'incarnation identifie l'humain à ce quelque chose qui doit s'incarner. Je suis gênée par cette dualité et trouve chez Arendt une façon de poser l'humain comme toujours déjà biologique, plutôt que comme quelque chose d'incarné. Et ce toujours-déjà biologique est aussi ce qui nous ramène à nos limites sans lesquelles nous ne serions pas humains, et notamment la saturation du temps et de l'attention, c'est-à-dire le fait qu'il est illusoire de penser que quiconque pourrait savoir tout ce qu'il y a à savoir avant de prendre une décision.

Enfin, la communion. À celle-ci je préfère la pluralité. La pluralité est ce concept original forgé par Arendt, qui combine (i) l'égalité foncière entre les êtres humains, (ii) leur spécificité (c'est-à-dire que nous sommes chacun unique, et égaux dans le fait d'être uniques), et le fait que l'identité humaine n'est pas réductible à un panier d'attributs ou de qualités, à un « quoi », mais qu'elle se révèle aux autres plus sûrement qu'à nous-mêmes, sous la forme d'un « qui » qui échappera toujours à toute forme de définition, pour s'actualiser plutôt. Ce concept de pluralité caractérise la relationnalité des êtres humains, de façon beaucoup plus précise que lorsque l'on se réfère simplement au collectif ou à la communauté. Il dénoue le dilemme moderne de l'égalité – pensée comme similitude –, et de la différence – pensée d'abord comme une inégalité ! C'est par, dans et avec la pluralité que se génèrent les rapports politiques, qui sont, en fait, toujours des rapports entre pairs, loin de la fiction de la souveraineté, comme de celle de simplement « faire bloc » pour « peser plus lourd ». C'est ainsi que l'on peut aussi accueillir que le fruit des interactions, y compris dans une administration, comporte toujours une part d'inattendu, des rebonds et des reflets, et que ces effets sont souvent le terreau des développements les plus intéressants.

Pour résumer, je dirais, comme l'a joliment écrit Mary Midgley, que la philosophie, c'est comme la plomberie (Midgley, 2000) ! Quand elle est en phase avec son époque, on peut la laisser aux spécialistes. Mais quand elle dysfonctionne, ça devient un problème pour tout le monde. Hannah Arendt analyse les pièges de la pensée par système et le besoin de penser par concepts. En ce faisant, elle développe une pensée du possible, qui réunit la posture morale avec le principe de réalité. C'est dans cet alliage que peut s'ancrer l'amour du monde, dont Arendt se demande pourquoi il est si difficile de le ressentir, justement (Arendt, 2005). Sans aucune complaisance pour les aspects les plus sombres de l'histoire, elle invite à penser la politique positivement, mais sans cette illusion de toute-puissance qui la pollue trop souvent. C'est dans cette positivité critique (c'est-à-dire non béate) que je trouve l'inspiration la plus utile pour guider ma pratique de fonctionnaire et lui donner du sens. Cette pensée par concepts, telle que proposée par Arendt, passe par une attention plus fine au langage et à la signification : les fonctionnaires peuvent s'en saisir sans attendre une autorisation, ni fantasmer sur un grand soir ! Je crois, en effet, qu'en changeant de référents à l'intérieur du système on peut le changer pour un mieux. Il s'agit simplement d'être loyal et fiable, sans se départir de sa propre humanité. Edoardo, quelle est, de ce point de vue, ta vision de l'administration européenne, et les défis auxquels elle est confrontée ? Ou encore, pour faire converger nos perspectives, qu'est-ce que les différents auteurs que tu présentes nous donnent à voir ?

Edoardo Ongaro : Cela touche autant la question de la vision de l'Europe (l'UE) que la perspective philosophique aide à construire et à la façon dont elle permet de mieux comprendre et de « donner du sens » aux défis de l'Europe.

Je prends un exemple d'un défi mortel – littéralement – pour les Européens et les Européennes : la pandémie du Covid, et je me réfère spécifiquement au processus d'achat et distribution des vaccins : un cas très concret, aussi pour démontrer que la philosophie a une portée « pratique ». Le processus d'achat et distribution conjointe des vaccins a été critiqué, surtout au début, pour sa relative lenteur comparée avec la démarche de vaccination de certains pays, notamment les États-Unis, le Royaume-Uni et Israël. Les critiques ont été exagérées : au moment le plus crucial, l'UE s'est trouvée environ cinq semaines en retard sur ces pays – surtout à cause de la faillite des fournitures de doses du vaccin d'Astrazeneca, les doses très limitées ayant été

saisies par le gouvernement du Royaume-Uni grâce à un contrat de priorité avec une firme basée principalement dans le même pays : l'UE a été derrière trois nations et devant presque... tout le reste du monde !

Mais ce n'est pas la question des capacités administratives à gérer les fournisseurs de vaccins que je voudrais discuter ici, mais sur la question philosophique de fond : pour ce qui est des décisions si difficiles à prendre pour faire face à la pandémie du Covid-19, durant la crise, le critère qui a prévalu a été celui de la solidarité, comme manifesté par cette décision de l'UE de partager les vaccins d'une façon égalitaire parmi les citoyen(ne)s de l'UE, selon un critère *per capita*, par lequel chaque citoyen(ne) communautaire a bénéficié de la même possibilité d'accès au vaccin. Malgré toutes les tensions du moment et en ayant devant soi (pour les pays avec les établissements de production de vaccins sur leur propre territoire) la possibilité de faire cavalier seul (ce qui aurait signifié adopter une logique de compétition et non pas de solidarité parmi les États membres de l'UE), la conclusion a été que les vaccins ont continué à être partagés d'une façon égalitaire en mettant tou(te)s les citoyen(ne)s de l'Union européenne sur le même pied, indépendamment de la richesse ou de la force industrielle relative de leur pays.

Ce cas de la distribution partagée des vaccins me rappelle la réflexion développée par Claudio Radaelli (2021), dans un essai sur les conditions qui permettent aux administrateurs publics de connecter leurs administrations avec le futur : il utilise la distinction faite par le philosophe Gabriel Marcel entre les catégories de « problème » (le problème est devant le sujet, comme objet à contrôler et dominer) et de « mystère » (le mystère est au-dedans de moi, m'interroge). On peut faire ici un lien avec l'intériorité que mentionnait Nicole. Le mystère est au centre des réflexions de Marcel et la distinction est utilisée par Radaelli pour souligner la nécessité, voire l'urgence, de remettre le mystère au centre de l'action des administratrices/teurs publiques, dans une perspective de biopolitique. Il me semble que la décision de l'UE de partager les vaccins d'une façon égalitaire, durant la crise, est un choix de solidarité qui peut être expliqué, au fond, seulement dans une perspective de mystère – selon une ligne de raisonnement qui, il me semble, a des liens très étroits avec la pensée d'Hannah Arendt.

En continuant sur cette trajectoire de réflexion, on peut – comme je le suggère – lire cet événement aussi par le biais des clés de lecture offertes par Emmanuel Mounier qui peuvent nous

aider à redécouvrir les racines de l'UE à partir d'une conception de l'être humain, de la personne qui :

- *s'est incarnée* : pour Mounier c'est l'incarnation dans le sens biblique (l'être humain originellement âme et corps conjoints : l'esprit) et non pas dans le sens platonicien (d'une âme qui s'incarne et désincarne cycliquement du corps, dans une conception où l'âme seule, c'est « vraiment » l'être humain). On peut bien dire qu'une UE qui met en commun ses vaccins, c'est une UE qui prend soin de ses citoyennes et citoyens en tant qu'êtres incarnés, qui prend soin de leurs corps, et non pas seulement de la dimension « rationnelle/abstraite » des droits des citoyens ;
- (*personne qui*) *porte un projet de vie*, dans le sens littéral que la personne dans cette conception se « jette en avant » dans le futur, se jette au-delà de son état actuel pour changer soi-même, et ainsi changer le monde (et aussi en changeant le monde découvrir et changer soi-même). On peut dire qu'une UE qui, bien sûr, a fait preuve d'hésitation à plusieurs moments durant l'épidémie, mais a aussi contribué d'une façon décisive à développer des vaccins (comme, par exemple, le Biontech-Pfizer, développé en Europe avec des investissements européens) et à les faire circuler également dans le reste du monde (peut-être dans une mesure trop limitée, bien sûr, considérant le manque de doses de vaccins dans le reste du monde durant l'année 2021) est une UE qui porte, ou au moins peut développer, un projet, qui « est » un projet qui se jette vers le futur selon une perspective à laquelle Mounier se réfère avec la notion de « vocation » ;
- (*personne qui*) *peut s'épanouir (seulement) dans des communautés*, selon la perspective dans laquelle ce n'est que dans les relations avec les autres – relations qui forment une communauté des personnes – que l'individu peut s'accomplir et développer pleinement – une conception relationnelle plutôt qu'atomistique de l'être humain : on peut argumenter que, dans le cas de la réponse à la pandémie par le biais de campagnes de vaccination rendues possibles par une gestion conjointe des vaccins, l'Union européenne (dont ce n'est pas un hasard si son appellation précédente était « communauté ») a su représenter une communauté dans laquelle la personne humaine peut s'épanouir, dans une dimension de solidarité.

Voici des éléments pour – peut-être – développer à nouveau un dialogue entre philosophes qui peut illuminer les traits les plus essentiels, constitutifs, de l'« être ensemble des personnes »

qui constituent l'UE : la redécouverte des racines de l'UE aussi pour éclairer ses défis et (re-)développer une vision de son futur.

Nicole Dewandre : Ma vision de l'administration et de la politique européenne ? Je dirais humaines, assez humaines ! L'héritage de la modernité, avec la valorisation de l'objectivité comme moyen privilégié d'approche de la vérité, porte en lui une espèce d'hostilité systémique au facteur humain. Il suffit pour le toucher du doigt de noter les expressions suivantes auxquelles nous sommes tant habitués : *intelligence artificielle... erreur humaine...*

Avec cette paraphrase « humaines-assez-humaines », j'en appelle à un savoir et à une pratique qui composent avec notre humanité, autrement que sur le mode du pis-aller. Pussions-nous, fonctionnaires, chercheurs en AP, citoyennes et citoyens, garder à l'esprit que :

- L'administration est un système, certes, mais pas une machine. Les fonctionnaires ne sont pas de simples rouages, mais bien des êtres humains dont la dimension relationnelle déborde largement ce qui se joue dans les relations hiérarchiques et les processus formels ;
- La politique est affaire de relations entre pairs, qui ont notamment en partage d'être tous vulnérables, même si certains le sont plus que d'autres. Cette vulnérabilité n'est pas seulement d'ordre matériel (pauvreté ou peur de la pauvreté), mais aussi d'ordre identitaire et symbolique : toutes et tous, y compris les fonctionnaires et les usagers de services publics, avons besoin de reconnaissance et détestons l'humiliation ;
- La politique et l'administration, bien que clairement distinctes, s'interpénètrent : il y a de la politique dans l'administration et réciproquement.

La posture ironiste et arendtienne ici rappelée me semble être la seule possible pour envisager l'administration et la politiques européennes avec la confiance dont elles ont besoin pour évoluer.

Insister sur la composante humaine de l'administration revient à faire une place à part entière à l'humanité des fonctionnaires, dans la représentation que l'on a du fonctionnement de l'administration. Le système administratif se manifeste surtout par les règles et les procédures à respecter, au point qu'en poussant cette logique jusqu'à son terme on en vient à penser que

l'administration serait à son meilleur niveau si les fonctionnaires étaient simplement remplacés par des robots dotés d'intelligence artificielle ! À chaque problème identifié, on répond en réformant les procédures. Je comprends et soutiens l'objectif d'une administration robuste et fiable. Le système administratif se doit évidemment d'être bien plus robuste que chacun de ses maillons pris séparément. Il doit remplir ses fonctions d'une façon qui surmonte les aléas et les vulnérabilités des êtres humains qui le composent. Mais cette robustesse de l'administration ne s'obtient qu'avec l'humanité des fonctionnaires et pas malgré elle. Et c'est pour intégrer ce facteur humain, plutôt que de l'enjamber, que l'opération philosophique de re-conceptualisation du fait d'être humain me semble essentielle. Si l'on pense, en modernes, que l'être humain est un sujet rationnel⁷, qui ne réagit qu'à la carotte et au bâton, qui cherche à échapper aux contraintes et à maximiser ses gains, alors, c'est vrai que cette humanité-là doit être bridée pour que le système administratif fonctionne. Mais si l'on conceptualise l'être humain avec Arendt, comme un soi relationnel⁸, qui coopère avec les autres sans se sentir menacé, et excelle dans les différentes formes de relationnalité, on comprend à quel point cette humanité-là est indispensable au bon fonctionnement de l'administration. Illustrons ceci avec l'exemple de l'organigramme, et le diagnostic souvent posé de « fonctionnement en silos ». Il arrive régulièrement qu'on procède à une réorganisation pour répondre au diagnostic du silo, en arguant que le nouvel organigramme devrait être plus propice aux synergies que ne l'était l'ancien. Un organigramme est comme une carte fonctionnelle : il spatialise les différentes fonctions administratives et permet de savoir qui fait quoi. Une réorganisation est comme une opération chirurgicale : elle décompose pour recomposer, et elle crée de nouvelles entités et de nouveaux circuits. Ce faisant, elle désoriente tout le monde et demande une période d'adaptation non négligeable, avant que les bénéfices éventuels n'apparaissent. Une entité donnée dans un organigramme n'est un silo que si les fonctionnaires qui la composent n'échangent que dans le respect strict des circuits établis dans l'organigramme, qu'il soit simplement hiérarchique ou matriciel. Or, il est évident que la vie des administrations déborde les organigrammes, qui n'en sont que le squelette en quelque sorte. Il me

⁷ Pour une présentation plus complète du sujet rationnel, voir mon article (2018), *Political agents...*

⁸ Voir définition du soi relationnel dans l'article précité.

semble important que la discipline de l'administration publique prenne ces débordements plus au sérieux, comme un objet de connaissance, car sans eux les administrations ne seraient tout simplement pas fonctionnelles.

D'un point de vue politique, l'Union européenne est l'espace par excellence où peut se pratiquer la pluralité « à tous les étages » : au sein de la Commission, entre la Commission, le Parlement et le Conseil, entre les États membres, entre les groupes politiques au sein du Parlement.

Pour Arendt, l'action est, parmi les trois types d'activité qu'elle distingue (cf. *supra*), l'activité politique par excellence, celle qui s'ancre dans la pluralité, concept regroupant, comme expliqué plus haut, l'égalité, la spécificité et le caractère révélateur de l'identité humaine et politique. Le fruit de l'action, son effet, est toujours en décalage par rapport à ce qui était anticipé par chacun des acteurs. L'action est, par nature, imprévisible. Et, contrairement à l'œuvre, elle ne peut être défaite. Il n'y a pas de « Ctrl Z » en politique. L'action fait advenir un présent, qui forme la base pour l'action à venir. L'action est le principe même de l'actualisation. Elle conduit, en quelque sorte, à un effet sans cause. L'œuvre est un autre type d'activité, celle à laquelle, en modernes, nous sommes plus habitués. Œuvrer, toujours selon Arendt, c'est réaliser ce qui était anticipé, atteindre un objectif, fabriquer quelque chose, permettre de « cocher une case » à un moment donné, en quelque sorte. Quand on œuvre, les autres sont des moyens. C'est parce que le sens de l'œuvre réside dans sa finalité qu'elle ne peut pas être politique, au sens arendtien. Tandis que quand on agit, les autres sont des pairs. L'action ouvre toujours sur des possibilités nouvelles. Et c'est cette ouverture, cet hymne au commencement, qui fait écho au fait que les êtres humains sont *néels*⁹, qui rend l'action proprement politique.

C'est justement grâce au fait que la politique européenne ne correspond pas à une démocratie parlementaire classique, qu'elle est une chance unique de développement d'un modèle politique renouvelé, à l'échelle continentale. Ce modèle politique doit s'affranchir de la fiction de

⁹ Néologisme que je propose en contrepoint de « mortel », pour dénoter le fait que les êtres humains viennent au monde par la naissance et que, dès lors, leur première expérience du monde est d'être un commencement, ce qu'Arendt caractérise par la natalité.

la souveraineté et gérer au mieux l'indépassable interdépendance qui caractérise les rapports politiques entre pairs, à toutes les échelles, du local au global.

Edoardo Ongaro : Ces réflexions me stimulent et m'invitent à revisiter dans une nouvelle perspective mes études sur la trajectoire de réforme administrative de la Commission instiguée au début des années 2000 par le commissaire Neil Kinnock, études qui incluent l'investigation des dynamiques des réformes de l'administration de la Commission européenne (Ongaro, 2012b, 2013 et 2015) ainsi que des agences de l'UE (Barbieri et Ongaro, 2008 ; Ongaro et Ferlie, 2019 et 2020 ; Ongaro *et al.*, 2012 et 2015) et d'autres services comme le Service européen d'action extérieure (Haack et Ongaro, 2021), et finalement les relations entre niveau européen et niveau national dans le domaine des réformes de l'administration (Ongaro, 2012a ; Ongaro et Kickert, 2020). Dans mes travaux, j'ai mis en évidence qu'après ces réformes l'administration de la Commission montre des caractères qui mélangent de nouveaux éléments managériaux avec les profils plus traditionnels de type « wébérien » de l'administration, ainsi qu'on peut parler d'une trajectoire de réforme « néo-wébérienne » pour la Commission européenne.

En revisitant mes études par le biais de la lentille de la philosophie, et notamment de l'inspiration qui me vient des réflexions de Nicole, je peux dire qu'il y a plusieurs aspects cruciaux de la transformation de l'administration européenne qui auraient pu être examinés plus en profondeur, quand considérés dans une perspective philosophique.

Considérons en particulier les résultats de ma recherche qui indiquent que, même après les réformes dites « Kinnock », l'administration de la Commission est de type néo-wébérienne, donc fondamentalement wébérienne. Dans ma recherche, l'élément wébérien consiste en l'emphase mise sur la loi comme source de légitimité de la bureaucratie¹⁰, à l'opposé de certaines interprétations managérialistes qui vont considérer la « performance » comme elle-même seule source de « légitimité ». Mais, rétrospectivement, je reconnais aussi que certaines autres interprétations de la conception wébérienne réduisent trop facilement l'administration à une

¹⁰ Il est important de noter que « bureaucratie » est un mot auquel je donne une connotation « positive » et non pas dépréciative, comme regrettablement c'est trop souvent le cas dans le sens commun de l'utilisation du mot.

machine : ceci n'est pas ma conception (pas du tout !), mais je reconnais qu'en mettant en exergue dans le débat scientifique l'idée de l'administration néo-wébérienne, il y a le risque que ces interprétations qui comparent administration à machine puissent se voir confortées (quelque chose à laquelle je n'avais pas pensé quand je conduisais mes recherches). Dans ce cadre, les réflexions de Nicole sur la dimension relationnelle d'une administration (dimension qui déborde largement ce qui se joue dans les relations hiérarchiques et les processus formels), et ses avertissements concernant les dangers qu'il y aurait à considérer qu'un système administratif se manifeste surtout par ses règles et procédures à respecter, jusqu'au point de penser que les fonctionnaires pourraient être « simplement remplacés par des robots dotés d'intelligence artificielle », sont un très bon antidote au risque d'interpréter la nature wébérienne de l'administration de la Commission (et celle d'autres institutions de l'UE) d'une façon réductionniste et, au fond, erronée. Voilà encore un bénéfice de la réflexion philosophique appliquée à la compréhension de l'administration de l'UE (et d'autres institutions).

Nicole Dewandre : Pour moi, le défi à venir est d'exceller dans l'*art politique* des transitions climatique et digitale ! L'UE laisse derrière elle 40 années de politiques fermement ancrées sur l'intégration économique, qui ont pris, dans les années 80-90, la forme d'une libéralisation tous azimuts, puis, depuis les années 2000, d'un appel constant à la croissance, certes adjectivée après 2010 (durable, inclusive, intelligente...). Tout en écrivant la phrase qui précède, je n'oublie pas que pendant cette période, il y a eu aussi la chute du Mur et la fin de la guerre froide, la création de l'euro, le grand élargissement à l'Europe centrale et orientale, et la mise en place de politiques climatiques, germes sans lesquelles le changement de paradigme impulsé par Ursula von der Leyen en 2019 n'aurait tout simplement pas été possible.

Mais, puisqu'Edoardo a parlé de la pandémie, je peux me concentrer sur les transitions jumelles que sont la transition verte, avec l'objectif de neutralité carbone en 2050, et la transition digitale. Avec son agenda politique centré sur l'accomplissement de ces transitions jumelles, la présidente de la Commission européenne provoque un changement de logiciel politique au niveau européen, par rapport aux quatre décennies précédentes. Elle fait entrer la politique européenne dans une ère dont l'enjeu fondamental est de réussir les transitions jumelles, dans un monde lui-même turbulent, avec une polarisation accrue des opinions publiques, dont les administrations ne

doivent pas oublier qu'elles sont aussi le « dividende » des politiques de ces 40 dernières années, qui ont creusé les inégalités.

Quand on qualifie ce monde d'incertain, je me demande si le monde n'a jamais été certain, et, pour autant qu'il l'ait été, dans quelle mesure c'était préférable. Aujourd'hui, ce n'est pas de certitude dont nous avons besoin, c'est de perspective ! Or, c'est exactement le sens de la perspective que l'agenda politique d'Ursula von der Leyen apporte à l'Union européenne. Le défi qui est lié à ce sens de la perspective retrouvé est d'acquérir une culture et un savoir-faire administratifs et politiques qui soutiennent la gestion politique de ces transitions.

La neutralité climatique est un objectif. Nombreux sont celles et ceux qui aimeraient que la gestion de cette transition consiste dans la mise en œuvre d'un mode d'emploi, dicté par les connaissances scientifiques et techniques. Et c'est là, à nouveau, qu'Arendt énonce un principe fondamental : on ne peut pas conférer aux affaires humaines la solidité du monde des objets. C'est ainsi que la politique ne pourra jamais correspondre au déroulement d'un plan, aussi bien conçu soit-il. Il faudra toujours actualiser et adapter, repartir du présent. Et donc, oui, la neutralité climatique est un objectif politique partagé, qui engage les politiques, mais il ne détermine pas à lui tout seul les décisions politiques.

Pour réussir la transition verte, surtout en démocratie, il faudra emprunter un chemin qui correspond à ce qui est décidable par des majorités politiques. Le risque dans la formation des majorités, si l'on échoue à faire vivre la pluralité, c'est l'élaboration de programmes politiques qui soient truffés de mantras, qui agissent comme de simples marqueurs, mais sont vides de sens et manquent d'effectivité. C'est la raison pour laquelle il faut toujours, dans le dialogue, rechercher une cohérence, tout en sauvegardant des perspectives différentes. La cohérence n'est pas un corset qui oblige à un regard univoque. Il faut trouver les résonances et agir en fonction de la maturité des attentes et des dispositions à évoluer. Il faudra renouveler sans cesse cet engagement et lui redonner forme. C'est dans ce sens-là que la gestion politique des transitions ne peut pas être une simple mise en œuvre d'un plan établi une fois pour toutes, et c'est dans cette dynamique adaptative et contrainte que se loge la dimension politique de l'accomplissement des transitions.

Ainsi, le défi à l'échelle européenne est de coupler le sens retrouvé de la perspective avec une politique, qui, bien que tournée vers l'avenir, sait qu'elle ne peut compter que sur le présent. Il s'agit de s'émanciper d'une approche des relations caractérisée soit par la verticalité (qui domine qui ?), soit par la conflictualité (qui neutralise qui ?) ou encore par la course et la compétition (qui est devant et qui traîne derrière ?). On a souvent tendance à penser qu'« il faut de tout pour faire un monde » et que « du choc des idées jaillit la lumière ». La première expression – *il faut de tout pour faire un monde* – met en évidence la diversité, mais elle manque la pluralité. Elle tait la dimension relationnelle des composantes du monde. Quant à la deuxième – *du choc des idées jaillit la lumière* –, elle valorise la conflictualité comme énergie créatrice. Ce qui est passé sous silence dans ces deux expressions, c'est que, pour faire un monde, il faut de la résonance entre les éléments qui le composent, et pas une simple coexistence. Se reconnaître comme pluraux revient à conférer à l'autre, avec qui j'agis, le statut de pair. Il faut une pluralité résonnante, qui est, à mes yeux, ce juste milieu entre simple coexistence d'éléments juxtaposés, d'une part, et conflit, d'autre part. Reconnaître la pluralité conduit à une éthique des relations. C'est le moyen par lequel on tisse les liens et on texture une communauté, qu'elle soit formée d'agents politiques ou d'êtres humains.

Pour soutenir cet agenda politique transitionnel, l'administration doit bien évidemment s'adapter. Cette adaptation est en cours, et, de façon intéressante, elle se manifeste cette fois par un changement de culture, plutôt que par un changement de procédure. L'intelligence relationnelle progresse. Parce que les agendas climatiques et numériques impliquent des changements profonds dans tous les domaines de vie et d'activité (habitat, transport, énergie, commerce, agriculture, etc.), il est devenu beaucoup plus « naturel » de faire des « *mappings* », c'est-à-dire de relever l'ensemble des réglementations et des instruments financiers dans l'ensemble du spectre des politiques, qui ont quelque chose à voir et à faire par rapport aux transitions climatique et numérique, et de les mobiliser de façon conjointe. Le paquet « *Fit for 55* » (Commission européenne, 2021), adopté le 14 juillet 2021, en est un exemple emblématique. Il rassemble 13 propositions de législations qui couvrent l'énergie et les carburants, les transports, les bâtiments et l'utilisation des terres. Les interactions sont tellement denses que l'on n'imagine même plus qu'on pourrait agir sans en tenir compte. Cette « évidence » est relativement neuve. Et le fonctionnement collégial de la Commission offre un terrain propice à cette intelligence

relationnelle, pour autant que l'on parvienne à maintenir le débat à la hauteur des enjeux et dépasser les marchandages, ornières creusées par la face sombre de notre humanité.

La nouvelle mission de l'administration, qui est de soutenir un agenda politique transitionnel, appelle une remise en question de certains présupposés, qui peut être déclenchée par une attention plus fine au langage. Par exemple, pendant les 40 ans où la politique européenne a été guidée par les libéralisations et l'appel à la croissance, le langage qui prévaut dans les textes adoptés par la Commission parle des entreprises comme si elles étaient des êtres sensibles, tandis que les êtres humains sont abordés de façon fonctionnelle : capital humain, travailleurs, consommateurs... (Dewandre et Gulyas, 2018). Ceci n'est pas un choix conscient, bien sûr, mais cela révèle à quel point les *persona* que nous avons en tête sont les entreprises plus que les personnes humaines. Il y a aussi beaucoup d'automatismes (*botspeak*) que l'on pourrait mieux filtrer. Par exemple, il n'était pas rare d'entendre qu'il faut intégrer les trois piliers que sont l'économique, le social et l'environnemental. Mais un pilier, précisément, cela ne s'intègre pas. Il se tient en lui-même, et avec d'autres, il peut soutenir un frontispice : mais est-ce que ceci tient lieu d'intégration ? Intégrer n'est pas juxtaposer. L'enjeu est d'acquérir une expertise (*literacy*) plus riche des interactions et de le manifester dans le choix des mots. Cette syntaxe plus fine des interactions peut déclencher les transformations profondes dans nos façons de penser et de connaître, qui sont nécessaires à l'accomplissement des transitions (Dewandre, 2022). Et voilà pourquoi je pense que la philosophie peut être un adjuvant à la transformation des disciplines comme l'AP, le droit ou encore l'économie, et aussi à leurs mobilisations croisées.

Références

- Arendt, Hannah (1971a), “Thinking and Moral Considerations: a Lecture”, *Social Research*, Vol. 38, n° 3, p. 417-446.
- Arendt, Hannah (1971b), *The Life of the Mind*, San Diego-New York-London, A Harvest Book.
- Arendt, Hannah (2002), *Condition de l’Homme moderne*, Paris, Pocket, Agora n° 24.
- Arendt, Hannah (2003), *Responsibility and Judgment*, New York, Schocken Books.
- Arendt, Hannah (2005), *Journal de pensée*, Paris, Éditions du Seuil.
- Barbieri, Dario, et Edoardo Ongaro (2008), “EU agencies: what is common and what is distinctive compared with national-level public agencies”, *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), 395-420.
- Commission européenne (2021), *Ajustement à l’objectif 55 : atteindre l’objectif climatique de l’UE à l’horizon 2030 sur la voie de la neutralité climatique*, Luxembourg, COM (2021)550 final.
- Dewandre, Nicole (2002), *Critique de la raison administrative*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « L’Ordre philosophique ».
- Dewandre, Nicole (2017), « Un sens de la satiété, condition *sine qua non* pour les agents politiques en démocratie. Lire Piketty avec Arendt », *Revue interdisciplinaire d’études juridiques*, vol. 79, 2017/2, p. 261-281.
- Dewandre, Nicole (2018a), “Political Agents as Relational Selves”, *Philosophy Today*, vol. 62, n° 2, p. 493-519.
- Dewandre, Nicole, et Gulyas, Orsolya (2018b), “Sensitive economic personae and functional human beings: a critical metaphor analysis of EU policy documents between 1985 and 2014”, *Journal of Language and Politics*, vol. 17, n° 6, p. 831-857.
- Dewandre, Nicole (2022), “Transformative literacy as the ability to look forward from within: why and how Hannah Arendt provides the conceptual grounding for it”, in Kuenkel, Petra, et Vala Ragnarsdottir, Kristin (2022), *Transformation Literacy: Pathways to Regenerative Civilizations*, Bâle, Springer Nature, p. 58-69.
- Georgakakis, Didier (2012), *Le champ de l’eurocratie*, Paris, Economica.
- Georgakakis, Didier (2017), “European Integration”, in Outhwaite, W., et Turner, S. (eds), *The SAGE Handbook of Political Sociology*, SAGE.

- Haack, Kirsten, et Ongaro, Edoardo (2021), “The European External Action Service: An organisational analysis and implications for research in a public administration perspective”, in Chris de Cooker (dir.), *Governance: of International Organisations Adapting to Changing Environments*, Palgrave, IISA-IIAS Public Governance Series Vol. III.
- Midgley, Mary (2000), *Utopias, Dolphins and Computers: Problems of Philosophical Plumbing*, Londres, Routledge.
- Ongaro, Edoardo (2012a), « L’influence de la nouvelle gouvernance européenne sur la réforme de l’administration publique dans les états de tradition administrative napoléonienne. Plaidoyer pour l’adoption d’un nouvel agenda de recherche », *Revue française d’administration publique*, 141, p. 239-46.
- Ongaro, Edoardo (2012b), “Introduction : Managerial reforms and the transformation of the administration of the European Commission”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78(3), 379-382.
- Ongaro, Edoardo (2013), “The administrative reform trajectory of the European Commission in comparative perspective: Historical New Institutionalism in compound systems”, *Public Policy and Administration*, 28(4), 346-363.
- Ongaro, Edoardo (2015), “Administrative reforms in the European Commission and the Neo-Weberian model”, p. 108-126, in M. Bauer and J. Trondal (eds), *The Palgrave Handbook of the European Administrative System*. Londres : Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Ongaro, Edoardo (2021), *Philosophie et Administration publique*, Paris et Strasbourg, Centre national de la fonction publique territoriale – disponible en *open access*.
- Ongaro, Edoardo, Barbieri, Dario, Fedele, Paolo, et Galli, Davide (2012), “EU Agencies”, p. 400-412, in K. Verhoest, S. Van Thiel, P. Laegreid et G. Bouckaert (eds.), *Government Agencies. Practices and Lessons from 30 Countries*. Basingstoke, RU: Palgrave MacMillan.
- Ongaro, Edoardo, Barbieri, Dario, Bellé, Nicola, et Fedele, Paolo (2015), “EU Agencies and the European Multi-Level Administrative System”, p. 87-124, in E. Ongaro (ed.) *Multi-Level Governance: The Missing Linkages*. Bingley, RU: Emerald.
- Ongaro, Edoardo, Ferlie, Ewan (2019), “Exploring Strategy-Making in Non-New Public Management Services Settings: The case of European Union Agencies”, *Administrative Sciences*, 9, 23.
- Ongaro, Edoardo, Ferlie, Ewan (2020), “Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist”, *The American Review of Public Administration*, 50(4-5), 360-374.
- Ongaro, Edoardo, Kickert, Walter (2020), “EU-driven Public Sector Reforms”, *Public Policy and Administration*, 35(2), 117-134.

Radaelli, Claudio (2021), “Future-proofing public management”, School of Transnational Governance – European University Institute, Policy Analysis Papers, 2021/11.

Rorty, Richard (1989), *Contingency, Irony and Solidarity*, Cambridge, Cambridge University Press.