

*Université de la Polynésie française
Ecole Doctorale du Pacifique (ED 469)
Thèse en vue de l'obtention du Doctorat
Section 4 du Conseil National des Universités
Domaine : Sciences Politiques
Spécialité : Anthropologie politique*

Autonomies & gouvernances.

Contribution à une anthropologie politique du signe. Tome 2. Le retour.

Jean Claude Peyrolle

*Thèse soutenue le 19 juin 2014 à l'Université de la Polynésie française
et préparée sous la direction de*

*Monsieur Marc DEBENE, Professeur des Universités, Université de la
Polynésie française.*

Membres du Jury

*Monsieur Semir ALWARDI, Maître de Conférences à l'Université de la
Polynésie française,*

*Monsieur Jean-François GOSSIAUX, Directeur d'Etudes à l'Ecole des Hautes
Etudes en Sciences Sociales (rapporteur),*

*Madame Hina GREPIN, Directrice de l'Institut Supérieur de l'Enseignement
Privé de Polynésie française,*

*Monsieur Christian MONTET, Professeur des Universités, Université de la
Polynésie française,*

*Monsieur Francesco ZAMBON, Professore à l'Università degli Studi di
Trento (rapporteur).*

Table des matières

Tome second. Le retour	3
Avant-propos. Aller vers une anthropologie politique du signe	5
1. Revenir aux nationalismes ?	6
2. Retrouver les sources de l'anthropologie politique	13
3. Redécider de ce qui rassemble	27
Lire	40
Introduction. Poursuivre un programme de recherches	45
1. Evaluer son rapport aux choses	45
2. Agir sous d'autres formes et à partir d'autres bases	53
3. Piloter des institutions virtuelles	61
4. Réévaluer l'héritage de la prémodernité	62
Lire	71
Première investigation. Evaluer son rapport aux choses	77
Poser le problème	77
Chapitre 1. S'accorder avec son temps	93
Chapitre 2. Produire des connaissances	109
Chapitre 3. Statuer sur l'activité	125
Contribuer à résoudre le problème	137
Deuxième investigation. Agir sous d'autres formes et à partir d'autres bases	161
Poser le problème	161
Chapitre 1. Statuer sur l'icône	169
Chapitre 2. Continuer à privilégier l'indice ?	193
Contribuer à résoudre le problème	215
Troisième investigation. Gouverner des institutions étendues	239
Poser le problème	239
Chapitre 1. Impulser l'autonomie de l'activité	249
Chapitre 2. Impulser le développement de l'autonomie de l'acteur	281
Contribuer à résoudre le problème	307
Quatrième investigation. Réévaluer l'héritage de la prémodernité	320
Poser le problème	320
Chapitre 1. Sentir l'air du temps	335
Chapitre 2. Prendre appui sur des valeurs vivantes	357
Chapitre 3. Distinguer les manières de voir	395
Chapitre 4. Aller à l'essence des religions	425
Contribuer à résoudre le problème	451
Conclusion. S'identifier à un mouvement réel	465
1. Restaurer les frontières ?	466
2. Changer de logique	479
3. Créer autrement les richesses	489
4. Réinterpréter	500
5. Revenir aux sources du droit	510
6. Relier par les valeurs	516
Lire	525

Avant-propos. Aller vers une anthropologie politique du signe

Une première série d'interrogations surgissent au terme des investigations précédentes. Elles concernent la signification que l'on peut accorder à la montée en puissance d'un certain nombre mouvements ethniques (du grec ancien *ethnos*, "peuple, nation") en Ecosse, en Flandre, au Pays Basque et en Catalogne. Ne seraient-ils pas en train de reproduire la logique nationaliste contre laquelle ces courants protestaires s'étaient développés ? La partie occidentale de l'Europe n'aurait-elle échappé aux macro nationalismes de la première moitié du XX^{ème} siècle que pour mieux retomber dans les micro nationalismes du début du XXI^{ème} siècle ? Ne serait-il pas paradoxal de vouloir poursuivre et approfondir la construction européenne au moment où d'autres semblent vouloir la détruire ?

A cet ensemble de questions s'en ajoutent d'autres : ces mouvements politiques ne vont-ils pas pénaliser durement l'instauration d'un nouveau système économique, social et culturel reliant l'homme à son environnement matériel, système dont on a vu qu'il exige l'ouverture aux autres comme condition *sine qua non* sous peine de ne pouvoir observer et comprendre la manière dont évoluent les choses. On se souvient du mot de Churchill : " *Un fanatique, c'est quelqu'un qui refuse de changer d'avis et de changer de sujet*". De vastes parties de ce continent vont-elles régresser dans cette voie jusqu'à devenir des zones où régneront l'étroitesse d'esprit et la haine de l'étranger ?

Le problème n'est pas seulement une vue de l'esprit : telle municipalité de la partie flamingante du royaume de Belgique interdit tout affichage en français sur les marchés, telle autre enjoint aux instituteurs de ne parler que le néerlandais avec les parents de leurs élèves et la société régionale des transports interdit tout simplement l'usage de la langue de Voltaire par ses conducteurs^{cxix} ...

Et quant à l'Italie du Nord-est, dont on a vu, lors d'une investigation précédente qu'elle était devenue, dans le dernier tiers du XX^{ème} siècle, l'une des parties les plus riches de la Péninsule, il ne convient pas d'oublier qu'elle a connu, simultanément, deux autres types d'évolutions : le développement d'une xénophobie tous azimuts nourrie par les fantasmes d'une *Padania* mythique et la difficulté à prendre le virage des nouvelles technologies. De ce fait, ces mêmes régions qui semblaient à l'avant-garde de l'Europe jusqu'au début du XXI^{ème} siècle ont connu ensuite un certain nombre de difficultés que l'on ne peut pas simplement imputer à

l'archaïsme des réflexes populistes développés par les vingt ans de règne de Berlusconi (1994-1995, 2001-2006 et 2008-2011).

1. Revenir aux nationalismes ?

C'est que le danger de l'enfermement identitaire apparaît inhérent au nationalisme. Ses premiers théoriciens furent les philosophes allemands Johann Gottfried Von Herder (1744-1803) et Johann Gottlieb Fichte (1762-1814). Il n'était pas possible, selon eux, de continuer à penser l'Histoire à partir des catégories universelles proposées par les philosophes français au XVIII^{ème} siècle. L'explication avancée par Herder et Fichte ? Chaque culture a créé sa propre langue où elle cristallise son expérience en tant que communauté. Elle est donc en droit de se considérer comme un fin en elle-même ce qui veut dire de créer son Etat spécifique afin d'échapper au péril de la dissociation que signifierait pour elle l'assimilation dans une "Grande nation" à la française.

Le raisonnement paraît logique. Sauf que c'est à partir de ces prémisses que vont se développer d'abord le pangermanisme à partir de 1890, puis, après 1933, le national-socialisme...

Or la logique formalisée par Herder et Fichte allait connaître une postérité encore plus grande. C'est ce qui se passa d'abord en Europe aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles avec la transformation de nations jusques-là sans Etats en Nations-états : d'abord l'unité allemande à partir de la création de Confédération de l'Allemagne du Nord en 1866 et de la proclamation du II^{ème} Reich en 1871, puis l'unité italienne après les succès de la deuxième guerre d'Indépendance en 1859-1861 et de la troisième guerre d'Indépendance en 1866-1871, et, *in fine*, le mouvement des nationalités en Europe centrale et dans les Balkans à la même époque après la création de la Grèce (1831), de l'Albanie, du Montenegro (1852), de la Serbie (1878) et de la Bulgarie (1878) prologues à la naissance de la Pologne, de la Tchécoslovaquie en 1918. Ce mouvement s'étendit dans le reste du monde avec la décolonisation à partir de la seconde moitié du XX^{ème} siècle.

La phase actuelle de la globalisation semble lui communiquer une vigueur nouvelle avec la déstabilisation, sous l'effet d'autres nationalismes, de structures étatiques que l'époque précédente avait créées et qui semblaient stabilisée : la Tchécoslovaquie s'est divisée en deux entités indépendantes, la Yougoslavie en trois, puis quatre et finalement cinq tandis qu'à leur tour des ensembles politiques bien plus anciens comme l'Espagne ou le Royaume Uni ont commencé à s'engager dans le même processus.

Or ces transformations géopolitiques sont advenues ou sont sur le point d'advenir au moment où les gouvernements de la plupart des pays européens ont perdu un grand nombre de leurs prérogatives. L'érosion s'est produite à leur sommet et à leur base. Au sommet, dans la mesure où la montée en puissance des entités de coordination de l'Union européenne a vidé de

leur substance un certain nombre de compétences, dites régaliennes, détenues jusque là par les Etats-nations. Mais également à leur base puisque, comme on vient de l'évoquer, un certain nombre d'entités allochtones qui semblaient devoir demeurer incluses au sein d'ensembles politiques stabilisés, ont demandé de devenir à leur tour des acteurs à part entière de leurs destins.

Comme le fait remarquer Jordi Alberich, directeur général de l'influent *Cercle d'economia* de Barcelone, proche des milieux d'affaires : *"Il y a trente ans, nous avions en partage avec les autres Espagnols une monnaie, des frontières et un service militaire. Plus rien de cela n'existe. Pour la génération des moins de 40 ans, les liens avec l'Espagne sont moins forts"*^{cxix}.

Redessiner les frontières ?

En fait, avec le développement de l'irrégentisme écossais, basque ou catalan, on est en présence d'un autre type de nationalisme que celui qui tirait sa légitimité théorique du modèle allemand de la nation - le Droit du Sang – en opposition au modèle français du Droit du Sol.

Pour Anne-Marie Thiesse, directrice de recherche au CNRS, ce mouvement n'est pas incompatible avec l'ouverture au monde, tout au contraire : *"En Ecosse, l'accent est mis sur la culture et son insertion dans les réseaux internationaux, comme en témoigne le Festival international du livre d'Edimbourg. Ces nationalismes veulent jouer l'ouverture, les valeurs contemporaines de connexion, de réseaux. Ils prennent en compte des processus de la mondialisation"*^{cxxi}.

Mais si les hypothèses que l'on vient d'évoquer se confirmaient, c'est une autre ère de l'histoire de l'Europe qui aurait commencé avec la montée en puissance d'un nouveau type de nationalisme.

Pour l'historien américain Jerry Z. Muller, le cosmopolitisme éclairé dont avait fait preuve cette partie du monde depuis la fin de la seconde guerre mondiale aurait, d'ores et déjà, été remplacé par la capacité durable d'un nationalisme renouvelé à se développer que ce soit en Europe ou ailleurs^{cxxii}.

Il semble que l'histoire tourmentée du XX^{ème} siècle lui donne raison.

Après 1918, les frontières des Etats européens furent modifiées de telle manière à ce qu'elles puissent coïncider avec celles des groupes ethniques, et après 1945, on n'hésita pas à déplacer des dizaines de millions de personnes afin de faire correspondre ceux-ci avec celles-là.

Le résultat, conclut Jerry Z. Muller, est que l'idéal ethno-nationaliste a triomphé un peu partout. Et si l'Europe semble avoir connu une certaine sérénité depuis plus d'un demi-siècle, ce ne serait pas tant à cause de l'échec du nationalisme que du fait de son succès.

Mais si la lame de fond identifiée par cet historien est une réalité, pourquoi s'arrêterait-elle ? Que vont devenir alors un certain nombre de constructions étatiques comme le Royaume Uni ou l'Espagne, qui font partie des plus vieilles nations européennes, sans même évoquer ce qui pourrait advenir au sein de l'espace politique situé entre ces deux dernières entités et qui pourrait connaître, à son tour, de tels bouleversements ?

C'est à cette question que tente de répondre un économiste catalan, Josep Colomer. Selon lui, le développement de petites nations, homogènes d'un point de vue ethnique, offre une double garantie : celle de l'efficacité et celle de démocratie.

Efficacité d'abord, dans la mesure où elles sont en mesure de mobiliser les ressources humaines et financières de communautés tout entières comme le démontre la longue période de prospérité économique qu'ont connue la Catalogne ou la Slovénie^{cxixiii}.

Démocratie ensuite, dans la mesure où cette vitalité économique et sociale enracine les institutions parlementaires dans le terreau d'une démocratie directe comme cela existe depuis longtemps en Suisse ou au Danemark.

A partir de là, peu importe que ces entités nationales soient formellement indépendantes, comme la Slovénie et l'Estonie, ou simplement autonomes comme la Catalogne, le Pays Basque, l'Ecosse ou la Flandre. Ce qui compte, c'est leur capacité à répondre avec succès aux défis du monde contemporain.

Mais ces potentialités ne peuvent elles-mêmes advenir qu'à une autre condition : que ces nouveaux acteurs du concert des nations puissent, simultanément, s'insérer harmonieusement au sein de ce que cet économiste catalan appelle le vaste "Empire" européen à la manière de ceux qui se sont développés en Chine depuis le début des années 1970 ou en Amérique du Nord depuis l'accord de libre échange signé entre le Canada, les USA et le Mexique en 1994. C'est le rayonnement de telles entités pluri-nationales qui constitue la condition *sine qua non*, du développement de leurs différentes parties comme en témoigne la vitalité du Québec francophone inséré au sein de l'Amérique anglo-saxonne.

Tels sont donc les nouveaux défis auxquels doit répondre l'Union Européenne. Ils ne pouvaient qu'apparaître à partir du moment où l'U.E. a accepté d'intégrer dans son sein des entités politiques comme les Etats Baltes, Chypre, le Montenegro ou Malte pour ne rien dire du Kosovo. Comme le fait remarquer le constitutionnaliste et ancien eurodéputé Olivier Duhamel :

"Si l'Union européenne reconnaît de nouveaux Etats, de quel droit nous dit-elle non ?, demandent, depuis, les nationalistes catalans^{cxxiv}".

De facto et sous l'effet des évolutions que l'on vient d'évoquer, la configuration multinationale européenne tend à se transformer en une juxtaposition de communautés ethniques plus ou moins homogènes et plus ou moins autonomes.

L'introduction de tels critères différenciateurs au coeur des modes de gouvernance contemporains incite donc à revisiter l'oeuvre d'un autre philosophe allemand, Carl Schmitt (1888-1985), pour mieux comprendre le défi que constituent les thèses de ce continuateur de Herder et de Fichte aux développements de l'anthropologie politique.

Relire Schmitt

Celui que le philosophe marxiste français Etienne Balibar tient pour un des plus importants théoriciens politiques de notre époque^{cxxv}, que le philosophe allemand de la nation, Bernard Willms appelle le "dernier des Grands Classiques" des temps modernes^{cxxvi} et que l'organe de presse du Parti Communiste Italien, *l'Unita*, a présenté, à l'annonce de son décès, comme un homme "d'une extrême lucidité intellectuelle^{cxxvii}", avait été nommé, cinquante ans plus tôt, au Conseil d'Etat de la Prusse (*Preußischer Staatsrat*) par Hermann Göring. Il y siégea à côté d'Himmler avant de devenir le premier président du *Vereinigung nationalsozialistischer Juristen* ("l'Union des Juristes national-socialistes").

C'est à ce titre qu'il organise, en 1936, un "Congrès contre l'esprit juif (*jüdischem Geist*) dans la Science et dans le Droit". Cette initiative le fera considérer comme un "accusé potentiel" lors de l'instruction du Procès de Nuremberg^{cxxviii} en 1945 : il sera, à ce titre, emprisonné pendant plus d'un an.

Et pourtant, la plus grande partie de son oeuvre, rédigée dans les années 1920, semble, *a priori*, suivre seulement la tradition de Machiavel et de Hobbes : comme eux, Schmitt s'intéresse au rôle de l'Etat en y subordonnant l'activité morale. Il reproche simplement à Kant et aux philosophes des Lumières - comme, par exemple, le théoricien autrichien du Droit, Hans Kelsen (1881-1973) -, de concevoir l'Etat à la manière d'une réalité purement légale. Ce point de vue interdirait d'en comprendre la nature essentiellement politique.

Schmitt arrive à cette conclusion après avoir étudié la manière dont les Jacobins français ont éliminé leurs adversaires fédéralistes, les Girondins, au Comité de Salut Public mis en place par la Convention. Il en déduit que c'est à la politique de précéder le droit et non l'inverse. Il en est ainsi à tous les moments décisifs de la vie d'un Etat et non seulement lors de sa création.

Sa découverte le conduira à justifier, en juillet 1934, les assassinats de la "Nuit des Longs Couteaux" : la destruction brutale des Sections d'Assaut (*Sturmabteilung* ou SA) qui avaient permis à Hitler de conquérir le pouvoir dans les rues avant de l'obtenir par les urnes. Il voit dans cet évènement dramatique *"la forme la plus élevée du Droit administratif (höchste Form administrativer Justiz)"*. Il intitule son article, commentaire du discours prononcé par Hitler au Reichstag le 13 juillet 1934 : *"Le Führer protège le Droit"*.

"Le Führer protège le Droit contre le pire des abus. Face au danger, il crée le Droit de manière immédiate à partir de sa capacité de Führer et de Juge suprême. /.../ Le Führer est toujours aussi un juge. /.../ L'acte qui vient d'être accompli par le Führer est un acte de pure juridiction. Cet acte n'est pas soumis à la Justice. Il est la Justice suprême^{cxxxix}".

L'explication ? Schmitt ne fait que suivre le fil directeur de tous ses travaux antérieurs qui l'avaient conduit à découvrir la source du droit public^{cxxx}. Bien avant que les Nazis arrivent au pouvoir, ce philosophe de la gouvernance avait établi la distinction - qu'il qualifie "d'existentielle" pour un Etat – entre ce qu'il appelle "l'Ennemi" et les véritables citoyens de cette entité. "L'Ennemi" est, selon lui, *"de manière particulièrement intense, quelque chose d'existentiellement différent et étranger, ce qui fait qu'un conflit avec lui est toujours possible^{cxxxi}"*.

N'est-ce pas ce qui s'est passé, un siècle et demi plus tôt en France à l'occasion des débats à la Convention ? Comme on l'a vu au cours de cette enquête, le courant majoritaire du Club des Jacobins a utilisé un événement contingent, la trahison du général Dumouriez et la défaite militaire qui s'en est suivie le 18 mars 1793 à Neerwinden, pour accuser ses adversaires fédéralistes. Après les avoir diabolisés, il prend appui sur l'action des sections des "Sans Culottes" dans les rues de Paris. Une fois leur pouvoir consolidé, les frères Robespierre, Saint Just et Couthon sont en mesure de bâtir les fondations de la France contemporaine. Elles serviront à Napoléon pour construire les principales institutions de l'actuelle société politique.

Schmitt a parfaitement assimilé la leçon : si le Comité de Salut Public, une fois passé aux mains du courant centralisateur, a pu triompher si aisément de ses adversaires fédéralistes, c'est qu'il a pu s'appuyer sur l'existence d'un "Ennemi" extérieur qu'il a politiquement amalgamé à l'action de ses adversaires intérieurs. C'est la raison pour laquelle ce philosophe en arrive à la conclusion de la nécessité de construire ce qu'il appelle un "Etat homogène^{cxxxii}", condition *sine qua non*, selon lui, pour substituer l'efficacité en lieu et place de ce qu'il appelle le bavardage stérile des démocraties parlementaires.

On ne peut donc pas séparer la conception que se fait Schmitt de l'Etat du rôle qu'il y réserve à ce qu'il appelle "l'Ennemi". C'est même l'existence d'une pareille conjonction – "l'Etat

homogène" contre "l'Ennemi" intérieur et/ou extérieur - qui permet de comprendre l'attitude de cet intellectuel de haut vol vis-à-vis de l'antisémitisme dont le même appareil d'Etat deviendra l'instrument une fois Hitler arrivé au pouvoir.

A partir de ce moment, Schmitt utilise, systématiquement, le qualificatif de "Juif" quand il cite les noms de philosophes comme Spinoza ou Kelsen (du moins dans ses écrits contemporains de la période national-socialiste). Plus surprenant encore, on ne peut pas expliquer son initiative sémantique par une attitude raciste antérieure : Schmitt n'a jamais été, personnellement, antisémite. On n'est pas en face du délire d'un psychopathe social. Le comportement de ce philosophe est simplement la suite logique de son point de vue nationaliste sur la gouvernance. Si cet intellectuel talentueux a pu faire précéder de cette épithète, à l'époque dépréciative, les noms d'autres grands théoriciens du Droit c'est pour mieux dialoguer avec eux et faire ressortir leur non appartenance à la nation allemande^{cxxxiii}.

C'est aussi ce qui explique que, selon Schmitt, l'adjonction de ce qualificatif ne soit pas *"quelque chose de formel mais d'essentiel"*. C'est, là encore, la conclusion qu'il tire de l'étude des mécanismes de prise de pouvoir par les Jacobins français. Ce point de vue, essentiellement politique, explique que ses autres textes, rédigés longtemps après la fin de la Seconde Guerre mondiale, continueront à exprimer le fait que les étrangers à la nation allemande et, en particulier, les Juifs, étrangers à toute nation, sont et *"demeureront toujours juifs. Alors que le Communisme peut évoluer et changer, /.../ c'est le Juif germanisé, précisément dans la mesure où il est germanisé, qui demeure le véritable ennemi"*^{cxxxiv} ».

Et pourtant, comme on vient de le rappeler, Schmitt n'a jamais été animé d'une hostilité particulière contre les Israélites sur le plan personnel : le philosophe Walter Benjamin fut longtemps son ami et il avait dédicacé, en 1928, un de ses ouvrages, *Verfassungslehre*, à un de ses anciens étudiants, Fritz Eisler, mort sur le front en 1914. De même, il n'avait eu qu'admiration pour Hugo Preuss, l'un des corédacteurs de la Constitution de Weimar, à qui il avait consacré un livre en 1930^{cxxxv}. Ses amis d'origine juives le savaient d'ailleurs bien^{cxxxvi} : à preuve la fidélité sans faille dont lui témoignera le marxiste Otto Kirchheimer.

Cet opposant farouche au national-socialisme avait émigré aux Etats-Unis et travailla, jusqu'en 1955, pour le gouvernement américain, avant d'enseigner jusqu'à sa mort, survenue en 1965, à la *New School for Social Research* et à l'Université Columbia. Or, il n'eut de cesse, à peine rentré dans l'Allemagne de l'après-guerre que d'aller voir Carl Schmitt à qui il rendit régulièrement visite de novembre 1949 à l'été 1961.

Il y a donc autre chose chez Schmitt que la paranoïa névrotique qui avait atteint les théoriciens du régime nazi comme Alfred Rosenberg ou Hitler. Avec ce très grand philosophe des institutions politiques, on est en présence des conséquences logiques d'une attitude intégralement nationaliste au sens om l'avait entendu Charles Maurras. Pour Schmitt en tant que théoricien, la dimension raciste et xénophobe devient *politiquement* essentielle indépendamment de la position individuelle que l'homme peut avoir vis-à-vis de ses amis juifs^{cxxxvii}.

C'est en cela que le comportement de Schmitt est exemplaire : il montre, de manière "chimiquement pure", que la haine de l'étranger – ou de ceux qui ont été assimilés comme tels -, peut, à un certain moment, découler de l'utilisation de l'idéologie nationaliste en tant que levier de la gouvernance. La logique est la même que celle des auteurs du mémorandum serbe de 1986, "attribué à l'Académie des Arts et des Sciences de Belgrade" et dont on sait qu'il constitua le signal de départ pour la mise en oeuvre de la "purification ethnique" dans l'ex-Yougoslavie^{cxxxviii}.

La problématique posée par la montée en puissance des nationalismes régionaux au sein de l'Union Européenne est donc de les asseoir sur un autre socle théorique que celui élaboré par Schmitt et dont on vient d'évoquer l'extrême robustesse logique. Si l'anthropologie politique ne pouvait pas relever ce défi, on pourrait assister, à terme, à un déni flagrant des idéaux défendus jadis par les pères fondateurs de l'idée européenne : Maurice Schumann, Alcide De Gasperi, Konrad Adenauer ou Jean Monnet.

Ce qui se joue est également la possibilité que puisse s'enraciner dans cette partie du monde un nouveau rapport de l'homme à son environnement physique dans le cadre d'une véritable économie de la connaissance : le pragmatisme que cela suppose, cause et conséquence d'une véritable observation des signes, ne pouvant être que contradictoire avec l'aveuglement idéologique que pourraient susciter les diverses formes de repli identitaire.

C'est à ce point de l'analyse que resurgit le besoin d'une approche anthropologique des autonomies régionales versus globalisation ce que certains, comme Eric Defoort, ancien professeur d'Histoire à l'Université catholique de Bruxelles, appellent la "glocalisation". Pour cet ancien cofondateur de l'un des partis de la constellation nationaliste flamingante et qui, par ailleurs, préside l'Alliance libre européenne qui regroupe de nombreux partis régionalistes de l'UE, *"Les gens ont besoin de «localisation». Ils veulent avoir un contenu dans lequel ils se reconnaissent"*^{cxxxix}.

Il devient donc urgent de tenter de comprendre la nature des liens qui peuvent s'établir entre la spécificité d'une vision du monde au sein d'une communauté donnée et la perception que ses membres peuvent avoir des modifications qui affectent leur environnement. Or cette

approche "régionale" d'une anthropologie du signe ne s'applique pas seulement aux territoires autochtones que les Etats-nations ont englobés au cours de leur histoire. Elle s'applique également à ce que George Balandier appelle les territoires de la surmodernité et qui transforment le monde contemporain en un vaste labyrinthe où les repères traditionnels n'ont plus cours.

D'où l'obligation de faire appel aux ressources de l'anthropologie politique, en prenant ce terme dans son acception la plus large qui est celui d'une anthropologie de la connaissance, afin de ne plus séparer le champ des sciences politiques de celui des sciences de l'organisation : sociologie, sciences économiques et sciences de gestion. Mais on ne peut procéder à une telle investigation, transversale par nature, que si l'on a, préalablement, opéré un détour par l'histoire de l'anthropologie politique afin de mieux appréhender ce que cette approche peut apporter dans la compréhension du passage de la modernité à la surmodernité.

2. Retrouver les sources de l'anthropologie politique

D'un point de vue académique, on est en présence d'une science sociale très jeune : ses débuts datent des années 1940 avec la parution de l'ouvrage d'Evans-Pritchard et de Meyer-Fortes *Systèmes politiques africains*^{cxl}. Mais le questionnement auquel cette branche du savoir entend répondre plonge ses racines au plus profond de l'histoire des idées.

Dès le début de l'Âge classique, des philosophes reformulent en termes laïques la question de la bonne gouvernance énoncée, en termes théologiques, par Saint Augustin dans *La Cité de Dieu* : la grandeur et la durée de l'empire romain ne résultent pas de la volonté de Jupiter ou des autres dieux païens. Leur puissance ne s'applique qu'à des objets particuliers ou des fonctions secondaires. Si l'*Imperium* a pu perdurer aussi longtemps, c'est par la volonté du seul vrai Dieu, principe de toute félicité, et qui préside aux destinées de tous les royaumes de la Terre. D'où la coexistence de deux cités : l'une, terrestre, qui a pour principe l'amour de soi qui peut aller jusqu'au mépris de Dieu, et l'autre, céleste, qui regroupe toutes les nations vivant sous la loi de Dieu et qui a pour seul principe son Amour. Il peut conduire ceux qui l'éprouvent jusqu'au mépris d'eux-mêmes.

C'est ainsi que Saint Augustin explique les malheurs advenus à la première de ces deux cités, le sac de Rome par les Goths : il doit être interprété comme autant d'épreuves et châtiments que la sagesse divine a décidé d'affliger aux hommes afin de les préparer à l'éternité. De tels événements sont les manifestations de la toute puissance céleste : le Père, en envoyant son Fils sur terre, a montré qu'il pouvait modifier le cours naturel des choses.

La conclusion s'impose d'elle-même quant aux règles que doit suivre un Souverain Très Chrétien pour exercer et conserver le pouvoir. Ces principes de la bonne gouvernance seront

reformulés par Bossuet devenu précepteur du Dauphin. Il écrira pour lui son *Discours sur l'histoire universelle*. La main de Dieu est à l'œuvre dans l'accroissement comme la chute des grands empires : "*Celui qui règne dans les cieux et de qui relèvent tous les empires, à qui seul appartient la gloire, la majesté et l'indépendance, est aussi le seul qui se glorifie de faire la loi aux rois et de leur donner, quand il lui plaît, de grandes et terribles leçon*^{cxliii}".

A la suite de l'évêque de Meaux, tous les écrivains de l'Âge classique qui s'intéresseront à la gouvernance - Grotius, Filmer, Hobbes, Pufendorf, Locke, Montesquieu, Hume ou Rousseau - ne diront pas autre chose mais en termes laïques : ils continueront à étudier exclusivement l'Etat et les conditions de son émergence. Ils verront dans le passage de l'état de nature à l'Etat civilisé un processus de progrès. Ils ne s'apercevront pas que leur sacralisation de l'institution étatique est une simple abstraction. Ils ne comprendront pas qu'elle trouve son origine dans leur commune référence aux institutions de l'Antiquité gréco-romaine.

C'est aussi ce qui explique aussi que les premiers véritables anthropologues - Morgan, Engels, Maine, Tönnies, Durkheim, Schumpeter - n'aient pu apparaître qu'au XIX^{ème} siècle c'est-à-dire à une époque où l'horizon intellectuel des Occidentaux - et non seulement leur horizon économique - venait de s'élargir à l'ensemble du monde. Mais ces premiers anthropologues se bornèrent à étudier les modifications de la société d'un point de vue demeuré ethnocentrique : ils ne s'intéressèrent qu'aux conditions du passage du droit du sang au droit du sol. Pour eux, comme pour leurs prédécesseurs, il ne pouvait y avoir de politique que là où l'Etat était présent.

Leur vision allait s'avérer erronée avec le développement de l'anthropologie politique. Des ethnologues découvrirent l'existence de sociétés dites primitives dont le fonctionnement reposait sur d'autres éléments de régulation que ceux émanant de l'Etat ou du moins d'un Etat endogène. Leurs travaux montrèrent que ces sociétés, dont la puissance publique était inexistante, pouvaient néanmoins, non seulement perdurer sur le temps long, mais également pratiquer des échanges sur des espaces immenses.

Il en a été ainsi de l'empire dyolof : il commerça avec ses voisins au travers de milliers de kilomètres, depuis les étendues désertiques du Sahara jusqu'aux profondeurs de la forêt équatoriale en passant par les vastes savanes giboyeuses et ce pendant des siècles. Simultanément, il assura sa propre stabilité en maîtrisant des facteurs écologiques, économiques, commerciaux, sociaux ou technologiques complexes. Son mode de gouvernance lui permit de s'adapter aux vicissitudes de l'Histoire. Cette entité politique n'avait pas été créée selon un déterminisme eschatologique à la manière judéo-chrétienne. Elle fut néanmoins capable de se

développer et de perdurer sans avoir besoin d'un arsenal législatif : elle ajustait constamment son mode de fonctionnement aux variations des circonstances.

Ce pragmatisme explique que cet empire, fondé au XIII^{ème} siècle et qui atteignit son apogée au XVI^{ème} siècle, n'ait disparu qu'à la fin du XIX^{ème} siècle sous les coups répétés des colonisateurs. Et encore, ils furent obligés de s'y reprendre à plusieurs reprises avant de pouvoir l'anéantir. Cela veut dire qu'une forme de régulation y a constamment été exercée et que, par voie de conséquence, la politique y a toujours été présente. Mais cela signifie également que cette vaste entité territoriale n'a pu se déployer de manière continue pendant sept cents ans que dans la mesure où des formes de gouvernance complexes, mais non étatiques, avaient pu, constamment, s'y renouveler^{cxlii}.

Ce sont des manifestations analogues du fait politique que découvre Malinowski dans *Les Argonautes du Pacifique occidental* dans le premier tiers du XX^{ème} siècle. Il décrit les grandes expéditions maritimes par lesquelles s'échangeait, depuis des temps immémoriaux, la "kula", cette cérémonie où se boit un breuvage aux vertus hypnotiques. Elle permet de faire circuler à cette occasion des biens de prestige entre des partenaires attirés c'est-à-dire entre des personnages qui disposent d'un même rang.

La politique – y compris sous sa forme internationale – est donc toujours présente au sein d'ensembles aussi vastes que ne le furent les territoires de l'empire dyolof ou les vastes espaces maritimes de l'Océan Pacifique. L'instance politique y liait des groupes et des acteurs dont les échanges obéissaient à des systèmes complexes de prescriptions c'est-à-dire à des règles de droit. Là encore, on est en présence de l'équivalent d'une législation au sein d'un Etat mais d'une législation qui ne serait pas détenue par un corps de fonctionnaires chargés de la faire respecter à la manière de ceux de l'Empire romain : *dura lex sed lex* !

Pour paraphraser Montesquieu, dans les savanes du Sahel comme sur les rivages des lagons polynésiens ou mélanésiens, des lois ont bel et bien agi pendant des siècles mais leur esprit a essentiellement relevé de la coutume. Et pourtant, leurs effets ont égalé, voire dépassé, en efficacité ceux des dispositifs régaliens habituels. Mais s'il en a été ainsi, c'est que ces formes de régulation du corps social comprenaient des droits mais également des devoirs de la part de ces communautés élargies et ce alors qu'il n'y avait pas d'Etat au sens occidental du terme^{cxliii}.

Ces divers constats, menés à différents endroits du globe, autorisent à poser d'une autre manière la problématique évoquée précédemment à propos du développement de nationalismes ethniques au sein de l'Union européenne. En se déclarant fidèles aux terroirs et aux valeurs de leurs ancêtres, leurs militants politiques, quels que puissent être par ailleurs leurs discours

idéologiques, ne feraient donc pas autre chose que d'exprimer qu'il existe des lois dont le caractère sacré s'impose à ceux qui les reconnaissent même si elles ne découlent pas d'institutions étatiques spécifiques.

Mais s'il en était ainsi, Herder, Fichte, voire Schmitt auraient donc eu raison très tôt ? Ne suffirait-il pas alors de réactualiser leur héritage au risque de remettre en selle le type d'images mortifères qui, depuis des siècles, hantent les imaginaires des deux côtés du Rhin : les hulhans à tête de mort qui, pendant la guerre de 1870-1871, semaient la terreur dans les campagnes françaises ou les actions des francs-tireurs qui, assistés de leurs femmes et de leurs enfants, achevaient les blessés allemands à la même époque^{cxliv} ?

Restaurer l'Indirect Rule ?

Mais si l'anthropologie politique, qui a contribué à mettre à jour les réalités historiques décrites par Jean Boulègue pour l'empire dyolof ou Bronisław Kasper Malinowski pour l'Océanie, s'est, initialement, développée au sein du monde intellectuel anglo-saxon, c'est que ce champ du savoir avait cessé d'être théorique aux yeux des fonctionnaires de l'empire britannique. Il en fut ainsi à partir du moment où ces derniers furent confrontés aux contraintes de l'*Indirect Rule* c'est-à-dire d'un mode de gouvernance coloniale par le biais d'institutions locales préexistantes. Arrivés sur le terrain, les fonctionnaires de sa Gracieuse Majesté furent bien obligés de comprendre le mode de fonctionnement de sociétés que leurs philosophes auraient jugées primitives. A partir de là, l'anthropologie politique cessa d'être une spéculation théorique pour devenir une discipline de formation à la gouvernance.

C'est ce à quoi vise l'ouvrage fondateur d'Evans-Pritchard et de Meyer-Fortes : il cherche à déchiffrer les habitudes et les coutumes locales en matière de vie sociale et, pour ce faire, différencie les sociétés avec Etat des sociétés qui en sont dépourvues. Les compétences du premier de ces deux chercheurs seront d'ailleurs utilisées par l'armée britannique pour organiser la révolte des tribus frontalières contre les Italiens établis en Ethiopie.

Le même cheminement sera poursuivi par Georges Balandier à partir du moment où l'empire colonial français s'engagera à son tour dans la voie de la décolonisation. Cet auteur démonte, dans *Sociologie des Brazzavilles noires*, les mécanismes de connivence qui se mettent en place entre les nouveaux détenteurs du pouvoir politique et ceux qui intervenaient, depuis longtemps, dans la sphère du sacré. Il explique les modalités concrètes du processus que revêt le changement politique en cette période de la décolonisation, ce que sont incapables de faire, à la même époque, les spécialistes des sciences politiques. Ces derniers continuent à s'attacher exclusivement à l'étude de l'Etat ignorant que de nombreuses sociétés africaines ont fonctionné longtemps sans lui.

D'autres anthropologues français vont poursuivre dans la voie ouverte par Balandier.

Claude Meillassoux étudiera le mécanisme de la perpétuation des sociétés esclavagistes et la manière dont le pouvoir s'y obtient par l'intermédiaire de l'économie^{cxlv}.

Jean Copans montrera comment les confréries musulmanes sénégalaises s'insèrent au sein d'une situation originale : l'Etat post-colonial. L'incapacité de ce dernier à pouvoir influencer la société par d'autres voies que celles de structures intermédiaires explique qu'il ait été amené à se subordonner, idéologiquement et politiquement, à ces formes pré étatiques^{cxlvi}.

Emmanuel Terray proposera une analyse dynamique de l'histoire du royaume Abron en Côte d'Ivoire en montrant, en particulier, la diversité des sources de sa richesse avant l'ère coloniale : des tributs relativement légers y étaient levés sur les communautés paysannes conjointement aux ressources importantes liées à l'esclavage^{cxlvii}.

Marc Abélès étudiera l'organisation politique et rituelle d'une société d'Éthiopie méridionale et, à partir de là, disposera d'une méthodologie pour une approche non institutionnaliste des institutions^{cxlviii}.

Pierre Clastres est peut-être celui qui est allé le plus loin. Il montrera que l'existence de l'Etat n'est pas le cheminement normal de toutes les sociétés alors que les nationalismes en font l'alpha et l'omega de leur revendication politique. En particulier, les sociétés que l'on qualifie de "primitives" ne doivent pas être considérées comme des entités qui n'auraient pas encore découvert le pouvoir et l'État. Elles constituent, tout au contraire, des modes d'organisation spécifiques sciemment élaborés afin d'éviter que les institutions étatiques, y compris sous une forme embryonnaire, ne puissent y apparaître^{cxlix}. Sa formule, élaborée au contact des Amérindiens *Guayaki* au sein de la forêt amazonienne, peut s'appliquer à bien d'autres situations sous bien d'autres cieux : *"L'histoire des peuples sans histoire, c'est /.../ l'histoire de leur lutte contre l'État"*^{cl}.

Mais si de telles entités ethniques ont pu voir le jour et perdurer pendant des siècles, cela veut dire que d'autres ont pu également subsister, voire se développer, dans d'autres parties du monde en dehors du cadre administratif de l'Etat. C'est ce qu'ont admis, implicitement, les auteurs de la Constitution espagnole de 1978. Ils définissent l'Espagne comme une nation de 17 communautés autonomes et reconnaissent à certaines l'usage de l'une des quatre langues officielles que prévoit ce texte en plus du castillan.

Il en a été de même au Royaume Uni lorsque le gouvernement travailliste de Tony Blair, à partir de mai 1997, s'inspira de l'exemple espagnol pour organiser une dévolution des pouvoirs, exercés jusques là par le seul Parlement britannique. Cette dévolution eut lieu en faveur de celui

de l'Ecosse (*Scottish Parliament*), de l'Assemblée nationale de Galles (*National Assembly for Wales*) et de l'Assemblée nord-irlandaise (*Northern Ireland Assembly*). Depuis cette époque, l'Angleterre est la seule nation du Royaume-Uni à ne pas disposer d'Assemblée qui lui soit propre. Simultanément des gouvernements autonomes commencèrent à exercer leurs pouvoirs en Ecosse (*Scottish Government*), au Pays de Galles (*Welsh Government*) et en Irlande du Nord (*Northern Ireland Executive*).

La montée en puissance de telles entités politiques dans la péninsule ibérique et dans le Royaume Uni impulse aujourd'hui le développement d'une réalité assez proche de ce que l'on appelait, dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle européen, le mouvement des nationalités. En réalité, les législateurs espagnols ou britanniques n'avaient fait que tirer pragmatiquement les conclusions d'une telle émergence. Ces conclusions sont logiques bien qu'elles puissent paraître aberrantes pour un esprit formaté selon les catégories jacobines et cartésiennes^{cli} : c'est ainsi que le Préambule du statut d'autonomie élargie de la Catalogne, ratifié début 2007 par les Cortès, déclare que celle-ci constitue non seulement une nationalité mais également une nation.

Quel a donc été la nature de ces processus collectifs spécifiques qui avaient permis à de tels ensembles communautaires - galiciens, catalans, basques, écossais, gallois ou nord irlandais - de traverser les siècles en dehors de tout soutien étatique. Un raisonnement syllogistique, c'est-à-dire le recours à une manière de penser qui exclut toute proposition étrangère à elle-même^{clii} déjà utilisé dans le premier tome de ce programme de recherches peut contribuer à apporter des éléments de réponse.

Ses prémisses et plus précisément sa majeure sont empruntées à Barthes^{cliii} et à Baudrillard^{cliv}. Ces deux philosophes du fait sociétal montrent que les hommes, en échangeant des systèmes d'objets les plus divers, cherchent, en réalité, à indiquer leur appartenance à tel ou tel groupe social. Ce sur quoi portent leurs échanges est, par voie de conséquence, un ensemble de signes.

La mineure du raisonnement est empruntée au philosophe pragmatiste américain Dewey : il montre que de tels systèmes de communication, comme tout système, ne sauraient exister de manière statique *dans* un environnement mais *par* l'ensemble des relations qu'ils ont préalablement tissées avec lui^{clv}. En d'autres termes, ces communautés devenues autonomes en Espagne ou au Royaume uni constituent des ensembles de signes qui ne peuvent se perpétuer, en tant que systèmes, qu'en produisant d'autres signes qui les renouvellent : ceux que les membres de ces communautés construisent de manière incessante en percevant et interprétant les changements qui affectent leur commun contexte.

La conclusion s'impose d'elle-même : du point de vue de la logique la plus formelle, des systèmes aussi vastes et complexes que ces nations sans Etat, dans la mesure où elles produisent continuellement des signes à partir d'autres signes, ne peuvent être elles-mêmes que des signes.

Du même coup, l'hypothèse des linguistes américains Edward Sapir et Benjamin Whorf revêt un aspect inattendu : dans la mesure où le langage que nous utilisons – qui n'est également pas autre chose qu'un système de signes - n'est pas ce à travers quoi nous pensons mais ce par quoi une langue nous pense^{clvi}, le fait, pour de tels ensembles de pouvoir perdurer à partir des signes que les générations précédentes ont élaborés équivaut, ontologiquement, à se reproduire en tant que communautés. *"Les mots, disait René Char, savent de nous des choses que nous ignorons d'eux."*

Cette logique anthropologique de la continuité ethnique s'appuie sur la transversalité ontologique des signes. Elle avait été intuitivement perçue par Frédéric Mistral : *"Se tèn sa lenga, tèn la clau. Que di cadeno lou desliéuro..."* ("qui tient la langue, tient la clef des chaînes qui l'emprisonnent"). Elle a également été empiriquement perçue par les responsables politiques de l'Etat français pendant deux siècles : après avoir essayé d'extirper les langues autres que l'idiome officiel de la réalité langagière de l'hexagone, la France jacobine ne s'est décidé que très tardivement, en 2008 et sous la pression de l'Union Européenne, à reconnaître ces langues minoritaires comme patrimoine de la nation française^{clvii}.

D'où la colère de Patrick Le Lay, l'ancien PDG de TF1, après que l'habilitation de la chaîne généraliste en langue bretonne qu'il avait commencé à faire fonctionner ait été refusée par le Comité Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) : *"Ce pays, qui se prétend le phare de la culture du monde et le défenseur des minorités, opprime ses minorités culturelles internes (...) Mon grand-père ne parlait pas français, et je ne parle pas la langue de mon grand-père - ou mal. Pourquoi ? Je n'ai pas changé de pays. Donc il y a bien eu phénomène de colonisation (...) Je défends ma culture parce qu'elle est opprimée (...) Je suis passé trois fois aux CSA : trois fois j'ai été accusé par les Jacobins de service. Forcément, parce qu'on n'a pas le droit d'exister, puisqu'on n'appartient pas à la culture dominante (...) Tuer une langue, c'est tuer une culture. C'est le pire des crimes. C'est pourquoi j'ai employé le terme de génocide culturel. On me l'a suffisamment reproché. Je le maintiens^{clviii}.*

On est en présence, trente ans après, du même type de ferveur que celle ressentie par Morvan Lebesque vis-à-vis de son identité bretonne : *"au fond de nous, nous découvrons cette différence surprenante; nous l'analysons, nous en débattons; elle devient une expérience (...) telle,*

qu'à chaque génération, il se trouve toujours des Bretons pour la vivre et se la raconter entre eux^{clix} ;

Même processus chez Felix Castan vis-à-vis de son identité occitane : *"J'étais fils de fonctionnaires. J'ai habité Moissac et ensuite Montauban. Mon père était ingénieur en travaux publics et ma mère professeur de français. Par conséquent, il n'était pas question de parler occitan. Mais mon père parlait occitan à sa mère. Je n'ai jamais entendu parler mon père en français quand il parlait à ma grand-mère. Ensuite j'ai fait des études comme tout le monde, puis j'ai passé le Bac. Après, on m'a expédié à Paris pour préparer normale supérieure au Lycée Louis Legrand. Au bout d'un an et demi, j'ai eu une maladie bienheureuse qui m'a ramené chez moi et là, j'ai découvert un autre monde. Ce monde que j'aurais dû connaître étant enfant et bien je l'ai revu sous un autre angle. Mais surtout, j'ai découvert une autre littérature. J'ai découvert la littérature occitane en 39 et j'ai été surpris. Pour moi le grand choc de ma vie, c'est d'avoir découvert une autre littérature en France. Je me suis rendu compte que la littérature française n'était pas la seule manière de s'exprimer en France et qu'il y avait une autre langue, une autre littérature^{clx}".*

Ce sont des prises de conscience analogues qui expliquent que l'anthropologie, qui s'est développée en tant que science à partir du moment où les fonctionnaires britanniques furent confrontés aux contraintes d'un mode de gouvernance coloniale exercé par le biais d'institutions autochtones préexistantes, puisse servir de garde-fou contre d'éventuelles dérives identitaires liées au développement du processus d'émancipation de nations sans Etat.

A une condition : que cette discipline se développe en tant qu'anthropologie politique du signe. La preuve *a contrario* en est fournie par l'exemple d'Israël. Le sionisme y apparaît pour ce qu'il a toujours été : une idéologie nationaliste au sein de laquelle la dimension phalanstérienne des débuts n'avait été qu'un alibi.

Ne pas pouvoir oublier

Un rappel historique : l'Etat sioniste naît de la conjonction de deux mouvements symptomatiques du XIX^{ème} siècle que le XX^{ème} a porté à leur paroxysme.

Le premier est le nationalisme dont on a déjà évoqué la spécificité à partir de ses fondations construites par Herder et Fichte sur lesquelles Schmitt a élevé tout un édifice conceptuel : une langue forme un peuple qui forme une nation qui est en droit de former un Etat homogène. On a vu que ce mouvement d'idées, en rupture avec la tradition unitaire chrétienne médiévale et celle, cosmopolite, de l'Europe des Lumières, a d'abord vu le jour en Allemagne en réaction contre l'universalisme des philosophes français. Les opposants à l'hégémonie jacobine et napoléonienne y ont vite découvert la responsabilité des encyclopédistes d'outre-Rhin dans le

processus de subordination de leur patrie : les idées de Voltaire, de Diderot et d'Alembert avaient préparé les esprits aux bouleversements qu'allaient y susciter la victoire des troupes venues d'outre-Rhin.

Comme le fait remarquer Gramsci, les armées napoléoniennes n'ont été battues que là où, cinquante ans auparavant, s'était arrêtée l'influence des idées nouvelles venues de France : l'Espagne cléricale et absolutiste à l'ouest et la Russie autocratique et tsariste à l'est. Partout ailleurs, les militaires français sont apparus comme des émancipateurs qui apportaient avec eux tout un système de nouveautés en commençant par le système métrique.

Mais le nationalisme, né en Allemagne en tant que rejeton imprévu de l'illuminisme du XVIII^{ème} siècle, allait connaître des réincarnations variées dans d'autres régions du globe. L'une d'elles a été le sionisme.

Ce projet politique et culturel est élaboré par un journaliste autrichien, Théodore Hertz, à son retour de Paris où il a assisté, horrifié, aux manifestations de l'antisémitisme de l'Affaire Dreyfus : si la patrie des droits de l'homme est elle-même atteinte par la haine des Juifs, ceux-ci ne seront tranquilles nulle part ! Ils ont donc besoin d'un foyer national. Une partie des intellectuels des communautés juives opprimées de l'Europe centrale et orientale se reconnaissent dans ce discours. Mais pour son auteur, l'idée que des Juifs puissent s'établir un jour en Palestine relève de l'utopie. Il songe, un instant, à Madagascar, île vaste, relativement sous-peuplée et dont le climat des hauts plateaux lui paraît idéal !

C'est alors qu'intervient le second mouvement symptomatique des XIX^{ème} et XX^{ème} siècle : le colonialisme européen. L'empire britannique veut accroître sa zone d'influence au Moyen Orient mais, pour ce faire, doit lutter contre un rival déjà en place, l'empire ottoman. Un agent de l'Intelligence Service, le Colonel Lawrence, va passer à la postérité en minant ses positions. Utilisant les péripéties de la Première guerre mondiale qui a vu la réalisation de l'alliance entre Berlin, Vienne et Constantinople, il impulse le développement du nationalisme arabe contre la domination coloniale turque. Le nationalisme juif apparaît alors pour les Britanniques comme un contre-feu idéal afin d'éviter que le premier incendie qu'ils viennent d'allumer échappe à leur contrôle. *De facto*, le sionisme, devient une pièce du "grand jeu" qu'ils mènent dans cette partie du monde.

Diplomatiquement, l'affaire est complexe. La stratégie anglaise va consister à favoriser, alternativement, telle ou telle ethnie, dynastie, religion ou idéologie afin de continuer à dominer cette région stratégique où l'on vient de découvrir d'immenses ressources pétrolières^{clxi}.

Jusques-là rien de bien nouveau sous le soleil : *divide ed impera*, diviser pour régner, disaient déjà les conquérants romains. C'est la fonction de la déclaration Balfour en novembre 1917. Elle constitue le véritable acte de naissance d'Israël : au lendemain d'une victoire décisive des troupes de sa Gracieuse Majesté, aidées par les insurgés arabes, contre les Turcs, le *Foreign Office* publie un communiqué. Il s'y déclare en faveur de l'établissement d'un foyer national pour le peuple juif en Palestine : un contre-feu vient d'être allumé au moment où l'incendie du nationalisme arabe menace de s'étendre.

Il convient d'ajouter que cette prise de position diplomatique ne peut elle-même être séparée de son contexte international : l'effort de guerre considérable des Britanniques, et corrélativement, leur besoin d'obtenir le soutien des banquiers britanniques et américains de confession israélite.

Cette prise de position contingente de la Grande Bretagne va être utilisée par les militants nationalistes juifs pour arriver à leurs fins. Des communautés de pionniers sionistes commencent à s'implanter en Palestine. Elles allient l'utopie socialiste égalitaire des militants issus du Bund, ce parti social-démocrate des communautés juives de l'Empire tsariste, au rêve messianique du "retour" sur la terre de la Bible. Ces phalanstères égalitaires - dont l'ensemble constitue le *Yishouv* – mais surtout la direction politique dont elles se dotent, vont utiliser un certain nombre d'évènements dramatiques au lendemain de la Seconde guerre mondiale pour installer en Palestine des centaines de milliers puis des millions de colons déracinés.

Élément déterminant : le nouvel Etat leur impose d'abandonner leurs langues maternelles au profit d'une autre qui n'a jamais existé, pas même sous une forme dialectale, puisqu'elle vient d'être créée de toutes pièces à la manière de l'auroch moderne que des zootechniciens allemands avaient reconstitué, du temps du III^{ème} Reich, à partir de croisements sélectifs.

Or, comme l'explique, dans un autre contexte, la sémioticienne Anne-Marie Houdebine, toute langue dite "*maternelle*" est en réalité une "*langue première*". Elle "*est la langue implicite, secrète, intime, la langue des affects et du plaisir*"^{clxii}. Son abandon peut être quelquefois nécessaire pour se construire socialement au sein d'une société multiculturelle mais il ne faudrait pas, pour autant, faire table rase de ses racines les plus profondes. "*On y renonce de toute façon, au profit de la langue de l'apprentissage scolaire et du discours commun*"^{clxiii}.

C'est en cela que l'exemple de l'Etat d'Israël est à méditer. Les sionistes ont voulu mettre en pratique le mot de Golda Meir : "*une terre sans peuple pour un peuple sans terre*". L'expression, typiquement nationaliste, est en totale contradiction avec la réalité linguistique et

humaine à la fois des Juifs de la diaspora, invités à se fondre dans le creuset sioniste, et surtout des Palestiniens, chrétiens ou musulmans, à qui l'on demandait de sortir de l'Histoire. La démarche sioniste est donc identique à celle, deux cents ans auparavant, des colonisateurs britanniques vis-à-vis des aborigènes australiens : leur terre ancestrale fut déclarée "terre de personne" !

Une fois à pied d'œuvre et avec le secours d'un appareil d'Etat créé de toutes pièces, cette idéologie nationaliste entreprit de "fabriquer" une langue standard, l'hébreu moderne, imposée à tous les immigrés. Ne les a-t-elle pas rendus ainsi "*infirmes pour la vie*"^{clxiv} ?

La question est posée par un écrivain israélien, rescapé de la Shoah, qui, lors de son arrivée en Palestine en 1946, a été forcé d'apprendre l'hébreu : "*Moi et ma génération, nous avons refoulé tout ce qui était en nous*". C'est un témoignage analogue que livre le poète Meïr Wieseltier, né en 1941 à Moscou et qui a été obligé d'accomplir le même parcours en arrivant à Tel Aviv en 1949^{clxv} : "*J'ai dû assassiner le russe qui menaçait ma capacité à écrire*". "*Oublie, oublie ton passé, oublie ta langue maternelle, oublie ta personnalité*"^{clxvi} s'est entendu dire de son côté l'écrivain Aharon Appelfeld, rescapé des persécutions nazies, quand il fut accueilli en Israël au lendemain de la seconde guerre mondiale.

Or, en Israël, comme partout ailleurs où une société politique tente de refouler une ou des langue(s) première(s), elles ne disparaissent jamais complètement. Elles laissent des traces, repérables dans l'intonation, les lapsus, les rythmes, les jeux de mots, les équivoques. Les idiomes dont l'usage a été proscrit par la raison d'Etat reviennent au travers des émotions. Ils rejaillissent comme autant de sources oubliées au sein des rêves. Il y a la vie pratique qui se déroule dans une langue et la vie onirique dans une autre : "*La langue, c'est l'âme et l'esprit des choses*", résume Haviva Pedaya, chercheuse et poète^{clxvii}.

Que se passe-t-il, au fond de soi, lorsque la langue première a ainsi été dévalorisée ? Ses locuteurs doivent construire leur personnalité dans une sorte "d'entre langues". C'est le problème auquel sont confrontés les enfants d'immigrés qui apprennent à parler un idiome différent de celui de leurs parents. La langue d'origine devient pour eux la "*langue des adultes, langue d'écoute et non de parole*"^{clxviii}. Le problème est encore aggravé lorsque les parents, pour mieux intégrer leurs enfants dans leur nouvelle aire culturelle, ne transmettent plus rien de ce qui fut la leur. La nouvelle génération perçoit alors la langue que la précédente continue d'utiliser comme un chemin qui ne mène nulle part^{clxix}. Si bien que ces enfants d'immigrés deviennent à leur tour et, après eux, leur propre descendance comme des étrangers à la fois à leur culture d'origine et à celle qui leur a été apprise à l'école.

N'est-ce pas la situation qui s'est installée dans nombre de banlieues des grandes villes françaises avec les enfants de l'immigration ? Du même coup et à chaque fois que des émeutes éclatent, ce sont les bibliothèques qui semblent délibérément visées et incendiées, phénomène jusqu'alors inconnu^{clxx}.

Ne plus déculturer

Ce type de déracinement n'est pas nouveau en France. Il a été vécu, deux ou trois générations auparavant, par des millions de petits Français, d'origine occitane, catalane, basque, alsacienne, corse ou bretonne à qui la chasse aux patois avait fait intérioriser la honte d'être eux-mêmes. Dans la mesure où ils eurent besoin de recourir à une langue d'usage pour établir des relations sociales, ils se "bricolèrent" une identité différente de celle de leurs parents. Ils devinrent ce que les Anglo-saxons appellent des "*third culture*", des enfants d'une troisième culture^{clxxi}, qu'ils ont transmise à leur tour à leurs propres enfants, propageant ainsi le déracinement auquel Simone Weil a consacré son dernier ouvrage.

C'est peut-être ce qui explique que la patrie de Descartes, que Marx appelait le "pays de l'idée", tellement celle-ci y avait acquis le pouvoir d'enflammer les passions démocratiques, soit devenue, aujourd'hui, la caricature du modèle économique et social ouest-européen. Une grande partie de ses citoyens ne cherche plus qu'à profiter des failles d'un système où la protection sociale est élevée, le droit du travail hyper réglementé et le rôle de l'Etat démesuré^{clxxii}.

Celui-ci réagit en multipliant les mesures de contrôle d'une bureaucratie qui, du même coup, se fait encore plus envahissante : contrairement à ses voisins, la France n'a toujours pas adapté ses structures et surtout ses mentalités aux réalités de la phase actuelle de la mondialisation ou, quand elle l'a fait, c'est de manière schizophrénique. Elle a libéralisé une partie de l'économie mais a conservé un secteur public gigantesque qui refuse d'appliquer les contraintes de compétitivité alors que les échanges internationaux mettent tout en concurrence : entreprises, modèles sociaux, fiscalité, services publics^{clxxiii}...

Sortir d'un cercle vicieux

Les causes profondes de ce mal français sont dévoilées dans un ouvrage publié par l'Académie des sciences morales et politiques. Rédigé par cinquante philosophes, juristes, économistes et historiens, sa rédaction a été coordonnée par le Grand Chancelier de cette institution, Gabriel de Broglie, et par son Secrétaire Perpétuel, Michel Albert, sous la direction de son Président, Michel Boiteux^{clxxiv}. La préface est signée par deux anciens Premiers Ministres, Raymond Barre et Pierre Messmer. Mieux, le livre accusateur repose sur des contributions demandées aux meilleurs spécialistes des différents domaines, collaborations publiées séparément par les éditions de la prestigieuse Ecole Normale Supérieure.

Quelle est l'explication de ces auteurs à ce qu'ils appellent "*une singulière inaptitude de la France à se projeter positivement dans l'avenir*" ? Synthétisant un certain nombre d'études sur les défauts du modèle français, leur conclusion est simple : si la France fait mal, c'est qu'elle veut à tout prix faire bien^{clxxv}. Les dysfonctionnements pointés sont la conséquence de politiques sociales ou éducatives, décidées à partir des meilleurs sentiments, mais dont les effets pervers sont allés à l'encontre des intentions de leurs auteurs.

Le mécanisme de cette machine à perdre collective est démonté par le détail : en cherchant à protéger telle ou telle catégorie, le système expose les autres, puis, en voulant protéger telle autre qui s'est mise à revendiquer à son tour, il expose encore plus fortement celles qu'il a, de ce fait, marginalisées un peu plus, et ainsi de suite, jusqu'à susciter un réduit de laissés-pour-compte qui, dans la mesure où ils ne peuvent exercer un quelconque pouvoir de pression sur la société politique, se retrouvent exclus de tout.

Inutile de se voiler la face : on est en présence, à terme, d'un processus d'éclatement de cette *Grande Nation* qui avait tellement impressionné, deux siècles plus tôt, le restant de l'Europe lors des guerres de la Révolution et de l'Empire. Sous l'effet du jacobinisme, la France de Valmy et de Jemmapes est progressivement redevenue une myriade de corporations ce qui aboutit, *in fine*, à la constitution de 750 ghettos urbains dans lesquels plus de 3 millions de personnes sont abandonnées à la désocialisation et à la violence^{clxxvi}.

C'est ce qui explique que la génération immigrée la mieux intégrée dans la société républicaine, celle qui avait été soumise à une scolarisation à la fois la plus précoce et la plus prolongée^{clxxvii}, ait été obligée, à partir de 2005, de déclencher de véritables émeutes urbaines, et ce pendant trois mois, dans pratiquement toutes les grandes villes françaises, afin de tenter de mettre fin à l'exclusion dont elle est la victime.

L'explication : la République jacobine, qui vit avec intensité, depuis plus de deux siècles, ses passions démocratiques, est paradoxalement devenue, et peut-être à cause d'elles, une gigantesque machine à exclure.

Pire et comme cela a déjà été évoqué dans le premier tome de ce programme de recherches, ce nouveau moteur de la croissance mondiale qu'est la globalisation, qui a permis à 450 millions d'Indiens et de Chinois de sortir de la misère, est perçu dans l'hexagone sous l'aspect d'un gigantesque tourniquet dont la force centrifuge soumet à une pression énorme l'ensemble des salaires^{clxxviii}.

En soi, le problème n'est pas spécifiquement français. Un peu partout dans les vieilles nations industrielles, l'ascenseur social est tombé en panne. Les classes moyennes qui avaient vu,

depuis la fin de la seconde guerre mondiale, leur niveau de vie augmenter et qui rêvaient d'un même sort pour leurs enfants, découvrent que leurs revenus n'ont fait que stagner.

Mais il y a deux manières de réagir. La première est d'ouvrir les yeux afin de décrypter les signes par lesquels s'annonce la venue des perturbations afin de s'y adapter. C'est ce que fait l'Etat de Californie – dont la population et la part dans l'économie mondiale sont comparables à celles de la France – et qui a su développer chez ses habitants la capacité d'aller de l'avant en se réinventant sans cesse en tant que communauté d'un ensemble de communautés^{clxxxix}. La seconde façon est de se comporter comme si rien n'avait changé de par le monde et de continuer à vouloir se réfugier sous l'aile tutélaire de l'Etat central quitte à alourdir encore plus la dette publique : 1900,8 milliards d'euros soit 92,7% du Produit intérieur brut (PIB), annonce l'INSEE pour la fin du 3^{ème} trimestre 2013.

Rien d'étonnant à ce que le remède s'avère pire que le mal et que le modèle du Tout Etat conduise la France à s'enfoncer sans cesse davantage dans la crise : fin 2007 et alors que cette même dette ne représentait que 64,2 % du PIB d'alors, le seul service de cet ensemble de créances publiques équivalait déjà au produit de l'impôt sur le revenu (57 milliards) ou à celui de l'impôt sur les sociétés (55 milliards).

Or, du point de vue de Sirius, il existe une alternative tant il est vrai, comme l'écrivait déjà Friedrich Hölderlin (1770-1843), là où croît le péril croît également ce qui sauve.

Comme l'ont montré le géographe Christophe Guilluy ou l'économiste Laurent Davezies, la métropolisation de l'hexagone - ainsi que le phase actuelle de la mondialisation dont la montée en puissance des métropoles n'est que l'expression -, ont commencé à intégrer les territoires. C'est ainsi que le font remarquer deux autres géographes, Daniel Behar et Philippe Estèbe : les déplacements domicile-travail entre villes moyennes et grandes villes ont augmenté ces dernières années mais avec des flux équivalents dans les deux sens.

On est donc en présence d'interdépendances grandissantes qui tendent à disloquer les équilibres territoriaux antérieurs. Mais s'il en est ainsi, *quid* de l'aménagement du territoire à la française qui, depuis près de trois quarts de siècles, organise des transferts sociaux massifs, pilotés par la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) ou ses avatars, afin d'infirmer les conclusions du célèbre livre "Paris ou le désert français" du géographe Jean-François Gravier en 1947 ?

Doit-on continuer à soupoudrer de crédits de développements les friches industrielles de l'hexagone quitte à ce que les ressources ainsi distribuées par la société politique n'aillent se perdre dans les sables à la manière de ces fleuves qui disparaissent dans le désert du Kalahari ?

Ne vaudrait-il pas mieux impulser le développement d'entités autonomes à partir des métropoles urbaines en pleine expansion sur le modèle de la Catalogne et de Barcelone ?

C'est à ce point de l'analyse que les instruments des sciences économiques, sociologiques ou politiques atteignent leurs limites. On a besoin d'autres catégories pour comprendre les tenants et les aboutissants des constats précédents au moment où se mettent en place les bases d'une nouvelle économie du savoir.

C'est ce que devrait autoriser une anthropologie politique du signe : elle devrait se fixer pour objet non seulement d'étudier de tout ce qui fait sens du point de vue économique, social et culturel aux yeux des acteurs du développement local et régional mais surtout d'analyser les *patterns*, issus de processus historiques et culturels précis, qui font que ces mêmes acteurs réagissent et inter-agissent par rapport auxdits événements.

L'élaboration et l'utilisation de ces catégories devraient, *ipso facto*, fournir des outils méthodologiques pour mettre en place d'autres modes de gouvernance afin de sortir par le haut de la crise créée par la phase actuelle de la mondialisation, la dérégulation et la révolution numérique^{clxxx}.

Le processus épistémologique évoqué – le développement d'un autre corpus du savoir étroitement lié à la pratique sociale - apparaît d'autant plus logique qu'il existe, au moins, un antécédent historique : celui de l'Antiquité grecque. A la fin de l'époque classique et alors que la démocratie athénienne, était, *mutatis mutandis*, dans une situation de désarroi au moins aussi grave que celle que connaît aujourd'hui la démocratie représentative dans la plupart des pays occidentaux, une alternative surgit. Démarrant à partir de la sphère des idées, elle fournit des instruments logiques pour faire face aux cyniques de tout poil qui commençaient à se multiplier.

3. Redécider de ce qui rassemble

Trois philosophes débarquent sur le sol attique peu de temps après la mort d'Aristote (322) au moment où le délitement de la cité antique s'approfondit : Zénon de Citium (333-261), Cléanthe d'Assos (env. 330-250) et Chrysippe de Soles (282-206). Venant d'Asie, il n'ont pas connu le grec comme langue maternelle. Ils s'installent pour délivrer leurs cours dans un lieu dit le Portique des peintures (*Stoa poikilè*) d'où l'habitude prise de les appeler Stoïciens. Leurs enseignements ne sont pas des discours mais des leçons de vie.

Extrayant une sagesse de la manière dont ils conduisent leurs existences, ce qui autorise tout un chacun à vérifier, en observant simplement leurs comportements, la valeur de vérité de leurs propos, ils font comprendre que la passion - d'où provient nécessairement la douleur – résulte d'un manque initial de discernement.

Leur message est toujours actuel. Il peut s'appliquer aux ébranlements émotionnels individuels que provoque, inéluctablement, la perte, de l'objet aimé mais également aux égarements collectifs que peuvent susciter les dysfonctionnements collectifs évoqués. En effet et selon la formule qui sera énoncée, quatre siècles plus tard, par un autre Stoïcien, ce ne sont pas tellement les choses qui nous dérangent mais l'idée que l'on s'en fait (Sénèque). Anticipant la formule d'un philosophe de la même école, né esclave mais devenu citoyen romain (Epictète), la manière de penser que Zénon, Cléanthe et Chrysippe enseignent permet de comprendre que *"le but de la philosophie est d'apprendre à vivre et à mourir comme un Dieu"*.

Quelques exemples peuvent être empruntés à la vie des fondateurs de la doctrine : Zénon frappe le sol de sa main pour interpeller la terre lorsqu'il sent la fin venir : *"Pourquoi m'appelles-tu ? Je viens "*. Cléanthe, qu'il a choisi pour lui succéder à la tête de l'Ecole, ne demeure pas en reste : une fois atteint un âge exceptionnellement avancé pour l'époque, il refuse de se nourrir. Il a assez vécu. Quant à Chrysippe, le troisième directeur de la *Stoa poikilè*, il s'étrangle de rire en voyant un âne manger des figues^{clxxxix}.

Cette mise en conformité d'une manière de vivre - et de mourir - avec une façon de penser va inspirer leurs continuateurs au II^{ème} siècle avant l'ère chrétienne. Leurs œuvres et le souvenir de leurs actions sont aujourd'hui perdus. On n'a retenu que leurs noms : Diogène le Babylonien, Antipater de Tarse, Panétius de Rhodes et Posidonius d'Apamée.

La troisième vague du stoïcisme est mieux connue. Les enseignements de Sénèque (4 avant J.-C.-65 après J.-C), ceux du professeur de philosophie, Musonius Rufus (25-80) ou de l'esclave affranchi, Epictète (50-130) ainsi que les écrits d'Arrien (105-180), son fidèle disciple, ou les prises de position de l'empereur Marc-Aurèle (121-180) étonnent leurs contemporains. Il suffit d'évoquer le comportement d'Epictète que les malheurs du temps avaient placé sous les ordres d'un maître aussi stupide que cruel. Celui-ci le met au supplice pour éprouver l'efficacité du système de pensée que son esclave professe : il lui enserme la jambe dans un instrument de torture. Le philosophe reste digne. Il se contente de faire remarquer que sa jambe va casser. Ce qui advient : *"Tu vois, je te l'avais bien dit..."*

Se gouverner soi-même pour gouverner les autres

La découverte, par les Stoïciens, de la manière dont s'élabore la signification explique ce détachement. Le fait que les fondateurs de la doctrine n'aient pas eu le grec comme langue maternelle leur avait donné le recul sémantique nécessaire pour ne pas se laisser prendre aux séductions du langage et découvrir la place exacte qu'y occupe le signe : quelque part entre les choses et les mots. Du même coup, ils sont en mesure de mettre au point un certain nombre de techniques pour en piloter l'interprétation.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, deux philosophes français, qui n'auront pas eu non plus la langue de l'Etat comme idiome premier, vont être en mesure, aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, d'opérer une prise de distance semblable : Pierre Gassend dit Gassendi (1592-1655) et Étienne Bonnot de Condillac (1715-1780).

Le premier est fils d'un petit paysan des environs de Digne et sa langue maternelle est le provençal. Le second naît à Grenoble, sur la frontière linguistique entre le franco-provençal, langue aujourd'hui pratiquement disparue (l'arpitan), et l'occitan (la terre de Condillac est à quelques lieues de là, dans l'actuel département provençal de la Drôme).

Gassendi, à la fois astronome et théologien, doit peut-être à l'idiome de ses aïeux - qu'il utilise tous les jours à Aix en Provence - la certitude que l'on ne saurait apprendre que de l'expérience sensible. Elle le conduit à réhabiliter, bien qu'il soit homme d'Eglise, la morale épicurienne du désir mesuré et celle de l'équilibre intérieur, grande première dans l'histoire de la théologie chrétienne. Son sensualisme philosophique influencera John Locke qui, au cours de ses années d'exil forcé en France dans l'entre-deux des révolutions anglaises, assistera aux débats des gassendistes et des cartésiens.

Quant à Condillac, s'il est en mesure d'aller plus loin que Gassendi - dont il a connu les travaux par l'intermédiaire de ceux de Locke -, c'est peut-être également sous l'influence de la culture majoritairement non francophone dans lesquels avait baigné son enfance. L'arpitan et l'occitan avaient constitué sa première imprégnation culturelle : devenu très tôt orphelin depuis la mort de sa mère, il n'avait appris à lire qu'à l'âge de 12 ans lorsque son frère l'emmena à Lyon.

Le multilinguisme de son enfance lui fit voir dans le langage autre chose qu'une simple expression de la pensée puisqu'il peut, tout au contraire, la modeler. Condillac découvre alors qu'elle est assujettie à la façon dont les hommes utilisent le langage. Ayant compris que celui-ci n'est qu'une invention humaine introduisant, forcément, de l'arbitraire entre le mot et l'idée, Condillac est alors en mesure d'analyser les mécanismes folie et de la de la stupidité : on devient fou quand on lie trop les idées entre elles et stupide quand on ne les lie pas assez.

Logiquement parlant, la démarche de ce sémioticien ressemble à celle d'Epictète : le philosophe stoïcien conseillait de faire varier l'interprétation donnée aux mots afin de se libérer de l'emprise des choses. Il distinguait à cet effet *"les choses qui dépendent de nous de celles qui n'en dépendent pas. /.../ Dépendent de nous l'opinion, la tendance, le désir, l'aversion, en un mot toutes nos œuvres propres ; ne dépendent pas de nous le corps, la richesse, les témoignages de considération, les hautes charges, en un mot toutes les choses qui ne sont pas nos œuvres propres"*^{clxxxii}.

Pour Pierre Hadot, l'un des meilleurs spécialistes du Stoïcisme, retrouver cette voie revient à respecter un certain nombre de règles en matière de "techniques de soi" pour s'exprimer à la manière de Michel Foucault^{clxxxiii}. Gouverner exige de piloter sa propre subjectivité – et celle des autres – dans trois cas de figure : 1) quand on porte des jugements de valeur, 2) quand on choisit un objet pour son désir, 3) quand on décide d'agir^{clxxxiv}. Mieux ! Dans la mesure où l'élaboration du sens découle, à chaque fois, d'une interprétation forcément subordonnée au déroulement d'un processus subjectif, il est possible d'en modifier le déroulement. Il suffit d'utiliser un certain nombre de techniques précises qui, une fois réunies, constituent les éléments d'une véritable hygiène mentale.

Ces règles stoïciennes d'une bonne gouvernance de soi sont remises en valeur par Michel Foucault dans la deuxième partie de son œuvre que la mort a interrompue. Son historiographie des savoirs repose non seulement sur une articulation singulière des mots et des choses, spécifique à chacune des généalogies du pouvoir qu'il avait, auparavant, identifiées - *Histoire de la folie à l'âge classique* (1961), *Naissance de la clinique* (1963), *Archéologie des sciences humaines* (1966), *Archéologie du savoir* (1969), *La volonté de savoir* (1976) – mais également sur l'examen de ce qu'il appelle désormais des "actes de vérité" (1980). Il propose d'en extraire la logique intrinsèque et de la développer afin d'intensifier la présence à soi et, du même coup, se constituer vis-à-vis des autres, c'est-à-dire extérieurement, comme sujet de l'action droite. C'est ce que les Grecs nommaient la *parrêsia*, les Latins la *libertas*^{clxxxv} et les Cathares le *melhorament* ou amélioration constante de son âme.

On accède à ce soubassement individuel de toute gouvernementalité par l'utilisation d'un premier type de "techniques de soi" pour continuer à s'exprimer comme Foucault. Or elle avaient déjà été découvertes par les Stoïciens : apprendre à maîtriser les passions dès leur surgissement au lieu de se laisser gagner par elles et, pour ce faire, commencer par surveiller les appréciations que l'on porte sur les choses.

S'inspirer du Soufisme

C'est le conseil que prodigue également le maître soufi Rûmî à ses disciples : aimez à aimer celui dont vous dites régulièrement du bien. "*Quelqu'un dit : "Le Quadi 'Iz ud-Din vous envoie ses salutations ; il vous congratule et vous loue toujours". Le Maître répondit : "Quiconque se souvient de nous et en parle en bons termes /.../ ces louanges et ces compliments, il les dit pour lui-même. A tout moment, son regard est fixé sur les roses et les fleurs. Il est toujours au Paradis. On apprend à aimer celui dont on dit régulièrement du bien ; lorsqu'on s'en souvient, on se souvient de quelqu'un qu'on aime ; et se souvenir de l'aimé est une rose et une roseraie, un repos et un réconfort. Et l'on apprend à détester celui dont on dit du mal ; à son souvenir, on n'imagine*

que scorpion, serpent, épines et broussailles. /.../ Or, lorsque nuit et jour tu peux voir des fleurs, une roseraie et des jardins d'Iram, pourquoi restes-tu au milieu des épines et des serpents ? Aime toutes choses afin d'être toujours au milieu des fleurs et des roseraies. Car, lorsque tu détestes toutes choses, des images hostiles t'apparaissent de sorte que, nuit et jour, tu te trouves au milieu des ronces et des serpents^{clxxxvi} . "

La conclusion s'impose d'elle-même : si les saints aiment tout le monde et en pensent du bien, ils ne le font pas pour autrui mais pour eux-mêmes afin d'éviter toute image odieuse et détestée. *"Puisque se souvenir des gens est dans ce monde nécessaire et inévitable, les saints se sont toujours efforcés de conserver dans leur mémoire des images aimées et désirées afin de ne pas être troublés par une personne détestée"*^{clxxxvii} . "

Les Stoïciens proposent une deuxième forme d'entraînement mental qui constitue une autre de ces "techniques de soi". Elle consiste à ne désirer que ce dont nous ne pouvons pas manquer : le bien moral. C'est ce que conseille de faire Epictète à propos de toute chose a) qui nous concerne et b) qui ne dépend que de nous. Par voie de réciprocité, il suggère d'accepter tout ce qui est assigné par l'enchaînement universel des causes et que l'on appelle le Destin.

Là encore, la sagesse antique anticipe celle qui sera préconisée par le maître soufi : l'homme est un apprenti, il doit apprendre à se soumettre à la douleur qui ne dépend pas de lui. *"C'est la douleur qui guide l'homme dans toute chose. Tant que la douleur, la passion et le désir d'une chose ne surgissent pas dans son cœur, jamais il ne tendra vers elle, et il ne lui sera jamais possible de réaliser ses désirs, qu'il s'agisse de ce monde ou de l'autre, de commerce, de royauté, de science, d'astronomie, etc... Tant que Marie n'a pas ressenti les douleurs de l'enfantement, elle ne s'est pas dirigée vers l'arbre du bonheur. /.../ Cette douleur la poussa vers l'arbre et cet arbre qui était desséché produisit des fruits. Le corps est pareil à Marie et chacun possède en lui un Jésus. Si nous éprouvons en nous cette douleur, notre Jésus naîtra ; mais si nous ne sentons aucune douleur, Jésus, par le chemin secret qu'il avait pris, s'en retourne à son origine, nous laissant privés de ses bienfaits"*^{clxxxviii} . "

Un troisième principe stoïcien, qui constitue également une autre "technique de soi", au sens foucauldien du terme, consiste à agir avec justice au service de la communauté humaine. La méthode suggérée constitue un exemple achevé de pilotage du processus, éminemment subjectif, de l'interprétation. Son principe est le suivant : si l'objectif général fixé à l'action paraît par trop difficile à atteindre, il suffit d'élargir le cadre de référence au sein duquel il se situe pour relativiser la difficulté. Ce recadrage de signification fait découvrir que l'on fait partie d'un même

Tout, la cité des êtres raisonnables, et qu'elle s'insère au sein d'un ensemble plus vaste, le *Kosmos*, mot, qui pour les Grecs, signifie ordre et harmonie.

Une fois de plus et d'un point de vue anthropologique, la morale stoïcienne ne faisait qu'annoncer celle qui sera redécouverte par la mystique médiévale persane. Là encore, Rûmi écrira : *" Prenez l'exemple d'un bain chaud. Sa chaleur provient du combustible utilisé dans la chaudière, tels l'herbe sèche, le bois à brûler, les excréments et autres. De même, Dieu le Très-haut manifeste des moyens qui, mauvais et répugnants en apparence, sont, en réalité, les instruments de la faveur divine. Comme le bain, l'homme enflammé par de tels moyens devient chaud et travaille au bien être du peuple tout entier^{clxxxix}"*.

La convergence de ces techniques interprétatives, au-delà de la barrière de l'espace et du temps, n'est pas fortuite. Non seulement, l'Islam médiéval cheminait encore, à l'époque de Rûmi, dans les traces laissées par les royaumes hellénistiques qui l'avaient précédé, mais, dans les deux cas, la démarche relève de ce que l'on pourrait appeler, à la manière foucauldienne, la généalogie d'une anthropologie politique du signe.

Ce n'est peut-être d'ailleurs pas fortuit si les Soufis, ces Cathares de l'Islam, ont pu s'implanter solidement dans le Maghreb berbère, l'ancienne Ifriqya romaine, qui, dès l'Antiquité, avait exprimé son esprit d'insoumission aux pouvoirs étatiques qui cherchaient à l'asservir. Rebelle à la romanisation puis aux formes constantiniennes de la christianisation, cette région continua à défendre ses particularités à partir du VII^{ème} siècle, époque à laquelle elle fut arabisée et islamisée. Revenue au sunnisme après une parenthèse schismatique, elle développa un Islam populaire parallèlement à la religion officielle. Il prit la forme du soufisme et perdure jusqu'à nos jours. Il repose sur un réseau de confréries, ou *tarikha*, que les Maghrébins appellent aussi *zaouia*, du nom des couvents où elles sont installées, et qui forment un maillage de mosquées, d'écoles, voire d'universités et de lieux d'habitation. Ceux qui s'en réclament se placent sous la direction d'un chef spirituel, cheikh, dont la fonction est héréditaire^{cxc}.

Ces techniques sapientales, stoïciennes ou soufies, autorisent ceux qui les utilisent à relativiser la signification que l'on accorde aux choses eu égard à celle que véhiculent les mots par lesquels on les pense. Du même coup, l'existence d'un tel écart entre les choses et les mots réintroduit le signe. Son irruption permet de modifier l'interprétation que l'on aurait spontanément tendance à accorder à nos perceptions. *De facto*, la philosophie cesse d'être un discours sur le monde. Elle apprend à se soumettre à la force intrinsèque des choses - et non à celle des mots – pour découvrir une autre manière d'être au sein du *Kosmos*. L'induction – et l'abduction qui lui est intrinsèquement liée - reprennent le dessus sur la déduction...

Rayonner

L'œuvre de Michel Foucault permet ainsi de comprendre que le pilotage de la subjectivité que l'utilisation de ces différentes techniques autorise appartient au champ de la gouvernementalité. En permettant d'accéder à la maîtrise de ses propres comportements, ces outils sémiotiques suscitent le développement d'une sorte de rayonnement moral qui donne l'autorité nécessaire pour piloter les comportements des autres^{cxci}.

Prenant l'exemple des vies de Sénèque, de Plutarque, d'Épictète ou de Marc Aurèle, l'anthropologue souligne que le processus d'écriture de soi auquel les Stoïciens se livraient, mais également les références, implicites ou explicites, au rôle joué par autrui au sein de ce cheminement, constituent une étape essentielle dans la transformation d'une vérité singulière en ethos^{cxcii}.

C'est la fonction que joue la rédaction de ses *Mémoires de guerre* pour le Général De Gaulle pendant sa traversée du désert (1946-1958) : derrière cette peinture des péripéties de la France Libre, c'est la personne du Général qui apparaît avec ses joies, ses déceptions et surtout la philosophie de l'existence qu'il se forge peu à peu. Or la pratique de ce type d'ascèse va bien plus loin qu'un simple exercice de style même brillant : comme le souligne Michel Foucault à propos de Sénèque, "*l'écriture transforme la chose vue ou entendue "en forces et en sang" (in vires, in sanguinem). Elle se fait dans le scripteur lui-même un principe d'action rationnelle*"^{cxciiii}.

Les enseignements la synthèse foucauldienne sont toujours pertinents si l'on veut cesser de vaticiner sur les péripéties de la phase actuelle de la mondialisation en y voyant l'unique cause de tous les malheurs de l'humanité^{cxciiv}. Tel est le premier fil conducteur qui devrait permettre de progresser dans la voie de l'élaboration d'une anthropologie politique du signe.

Il en existe un deuxième qui se confond avec la restauration en dignité de l'héritage des disciples d'Épicure.

Réapprendre à sentir les choses

Ces philosophes allèrent plus loin que les Stoïciens dans leur mise à plat du processus de l'interprétation. Mettant l'accent sur sa dimension objective de toute expérience - alors que l'autre école n'avait découvert que son aspect subjectif -, ils prolongèrent la démarche réaliste d'un présocratique, Démocrite (IV^{ème} siècle av. J.-C.).

Les choses, selon lui, ne sont pas ce qu'elles semblent être : derrière les apparences, on est en présence de combinaisons aléatoires et précaires d'atomes. Ces éléments matériels se meuvent dans l'infini du temps et de l'espace. Comparant ces particules élémentaires aux lettres qui composent les mots, il propose de les différencier selon leur forme (il y aurait des atomes A, B,

C), leur ordre (d'autres du type ABC ou CBA) ou leur position (il en existerait où A serait dressé tandis qu'ailleurs A serait couché). La conséquence est immédiate en matière de philosophie de la connaissance : pour Leucippe, maître présumé de Démocrite, *"Aucune chose ne vient à l'existence par soi-même et sans cause, mais tout est le fruit d'un ordre (Logos) et sous l'empire de la nécessité..."*. Comme l'écrit Epicure (341-270 av. J.-C.) dans sa *Lettre à Hérodote* : *"Les atomes étant en nombre infini, il n'est rien qui fasse obstacle à l'infinité des mondes"*.

La pensée de la Grèce antique venait de franchir un seuil. Les continuateurs de Démocrite ne cherchèrent plus à augmenter leur flexibilité interprétative par le biais d'exercices mentaux à la manière stoïcienne. Ils décidèrent de développer la sensibilité de leur interface sensorielle avec le *Kosmos*. Dans la mesure où son ordre, à un instant donné, est déterminé par celui qui le précède sans que l'on puisse, pour autant, connaître celui qui va suivre^{cxv}, le meilleur moyen pour se préparer à le découvrir est encore de s'imprégner de ce qui existe à partir de l'activité autonome de nos sens^{cxvi}.

Deux millénaires plus tard, c'est ce que s'empresse de faire, pour sa propre gouvernance, le fondateur de la science des signes, le philosophe américain Charles Sanders Peirce. En 1877, à peine arrivé en France, il n'a de cesse d'aller à Bordeaux pour engager *illico* les services d'un Maître de chai. Ayant pris depuis longtemps conscience de son indignité en matière d'œnologie, il lui fixe une seule mission : l'aider à développer la sensibilité de ses papilles gustatives. *"Rien ne saurait entrer dans notre entendement"^{cxvii} ... "*

Le fondateur du pragmatisme ne faisait que mettre en pratique les enseignements d'Epicure. On vient de voir que pour ce continuateur de Démocrite, toute connaissance est d'abord une co-naissance. La première s'imprime en nous par le processus de la seconde qui découle elle-même de l'action des corps naturels sur nos sens. C'est la sensation – et elle seule – qui nous fait donc découvrir la véritable signification des choses. C'est en cela que les voyages forment la jeunesse : rien ne remplace l'expérience dont on sait qu'elle ne peut être transmise. Comme le dira Wittgenstein, il n'y a rien au monde de plus important que d'apprendre à mettre en place une manière de vivre – et pas simplement de penser – qui puisse nous conduire à "sentir", individuellement, ce qui est bon pour nous et ce qui ne l'est pas.

Or, pour Epicure, comme jadis pour Démocrite, le développement d'une telle sensibilité ne saurait résulter de l'acquiescement vis-à-vis d'une vérité professée et ce quelle que soit sa valeur ou celle de celui qui l'enseigne. Cet état de fait découle de la supériorité logique de l'induction par rapport à la déduction^{cxviii}. Le degré de vérité à laquelle la première manière de penser permet d'accéder ne peut même pas être atteinte volontairement par la seconde comme

le croyaient les Stoïciens à partir de leurs techniques de recadrage de signification. C'est la raison pour laquelle aucune connaissance véritable ne saurait résulter d'un enseignement quelconque et, à plus forte raison, d'un programme de lectures quelle que puisse être par ailleurs son utilité.

Anticipant Peirce et Wittgenstein, les Epicuriens comprennent que c'est la vie que l'on mène – et les enseignements que l'on en tire – qui font de nous un philosophe et non la lecture des ouvrages de philosophie.

On songe au conseil que prodiguait Socrate à ses disciples : *"Dans tous les cas , mariez vous. Si vous tombez sur une bonne épouse, vous serez heureux, et si vous tombez sur une mauvaise, vous deviendrez philosophe, ce qui est excellent pour l'homme... "*

La pertinence du propos s'explique par la découverte de la localisation du signe : pour les Epicuriens, il ne se confond pas avec le mot. Il se situe au-delà du langage.

D'autres le savaient déjà et en avaient tiré les conséquences à l'attitude à adopter vis à vis de l'ensemble du Kosmos. On songe à Lao-tseu : *"Celui qui sait ne parle pas, celui qui parle ne sait pas /.../ Ainsi le sage, du non agir pratique l'œuvre et enseigne sans paroles /.../ Par la vertu du non-agir, l'ordre se maintient, naturel...^{cxix} "*

C'est un processus semblable de redécouverte qui explique le comportement de Wittgenstein, une fois achevé le *Tractatus*. Arrivé à la conclusion inverse de l'objet initial de sa recherche (prouver que le langage est capable de décrire le monde), il est obligé de constater que *"ce que l'on ne peut dire, il faut le taire"*. Mettant ses comportements en accord avec sa pensée, il quitte le milieu académique de Cambridge pour devenir, pendant près d'une dizaine d'années, maître d'école au sein d'humbles villages de la Basse Autriche. Alors que les autres philosophes continuent à vouloir accroître leurs connaissances, étendre le domaine de la philosophie ou résoudre ses grands problèmes, il décide d'en finir avec la philosophie. Il entend montrer que toutes les questions qui l'ont agitée pendant tant de siècles ne sont que des malentendus ou des confusions engendrées par nos manières de parler^{cc}.

On est en présence de l'une des conséquences pratiques les plus importantes, en matière de gouvernance de soi et, par voie de conséquence, en matière de gouvernementalité, des découvertes réalisées jadis par les Epicuriens. Là encore, l'humilité de tels comportements découle de la reconnaissance de la supériorité logique de l'expérience, c'est-à-dire de l'induction, par rapport à tout autre mode de pensée qui prétendrait se développer en dehors d'elle^{cci}.

En d'autres termes et ainsi que l'avait dit Locke au XVIII^{ème} siècle à la suite de Gassendi, nos sensations - et elles seules – sont en mesure de nous informer sur ce qui est bon et sur ce qu'il convient de fuir. D'où l'importance, pour les Epicuriens, comme pour le philosophe provençal

qui leur rend hommage, du plaisir d'exister. Cette joie, qui devrait être celle du véritable Chrétien et que les troubadours occitans avaient tant magnifiée, est encore le moyen le plus sûr dont nous disposons pour "décrasser" nos canaux sensoriels (ce que faisait à sa manière Wittgenstein en allant au cinéma voir un bon "polar" ou un western au sortir de ses cours de philo à Cambridge).

Les Epicuriens ont donc proposé une alternative bien plus robuste que celle des Stoïciens tout en la complétant. La solidité découle de leur découverte de la localisation du signe elle-même issue de la généralisation du point de vue de Démocrite sur l'atome. Loin de reposer sur la quête éperdue du plaisir à laquelle vont la réduire leurs adversaires, la morale épicurienne contient une véritable théorie de la connaissance.

A l'instar des Stoïciens, les Epicuriens conseillent d'éviter les passions mais pour une raison différente : ce n'est pas tellement pour courir à la recherche d'un bonheur individuel que pour créer les conditions d'une véritable connaissance sapientale. Comme le fait remarquer Epicure, celui qui n'a pas soif, qui n'a pas faim et qui n'a pas froid se retrouve à l'égal de Dieu^{ccii}.

Accédant à la joie suprême que puisse autoriser une existence terrestre, la connaissance du Souverain Bien, il est alors en mesure d'éviter le principal péril auquel conduit le dérèglement du cœur : ne pouvoir mettre l'âme en accord avec la nature^{cciii}. En effet et comme le dit Epicure, l'esprit est toujours plus "gros" que la chair. Il n'a de cesse d'inventer pour elle des désirs qui, en excitant son appétit, ne peuvent que générer la douleur de la frustration. C'est la raison pour laquelle il convient d'apprendre à se contenter des désirs naturels. En comblant ce dont nous manquons le plus, ils "provoquent en nous l'avènement du plaisir pur", ce à quoi tient le "Souverain Bien".

Tel est le legs que les sages de l'Antiquité avaient commencé à réunir. Dans la pratique, les enseignements des deux écoles s'entremêlaient. Epicure, que l'on présente souvent comme un adversaire irréductible des Stoïciens, débute sa *Lettre à Ménécée* par le rappel du principe : "Que nul, étant jeune, ne tarde à philosopher, ni vieux ne se lasse de la philosophie. Car il n'est, pour personne, ni trop tôt ni trop tard pour assurer la santé de l'âme^{cciv}". De son côté, Sénèque écrit à Lucillius : "Voici mon butin d'aujourd'hui ; c'est chez Epicure que je l'ai trouvé, car j'aime aussi à passer dans le camp d'autrui. Comme transfuge ? non pas ; comme éclaireur^{ccv}".

C'est cet héritage conjoint, constitué de techniques de bonne gouvernance de soi et d'autres, plus complémentaires que véritablement opposées, de bonne gouvernance du processus de l'interprétation que le christianisme avait reçu et vis-à-vis duquel un nouveau converti, Saül (Saint Paul), à la fois Juif et citoyen romain mais de culture grecque, fut amené à se

déterminer. Ce point est capital. Il a été développé dans le premier tome de ce programme de recherches.

Sortir de la crise

Il est temps de revenir sur le principe de bonne gouvernance, énoncé par Michel Foucault à la suite de Jürgen Habermas et qui consiste à mettre en synergie deux types de techniques par l'intermédiaire d'une troisième. On a vu que les premières visent à gouverner les hommes pour pouvoir transformer les choses tandis que la troisième vise à se gouverner soi-même. La mise en faisceau de ces trois ensembles peut aisément s'articuler avec une remarque de Hayek.

Ce prix Nobel d'Economie constate qu'il existe deux conceptions de la gouvernance politique : celle qui la fait découler d'un mythique contrat social, illustrée au XVIII^{ème} siècle, par Jean-Jacques Rousseau, et celle d'un ordre spontané élaborée, à la même époque par d'autres philosophes pour la plupart Ecossais^{ccvi}.

Cela revient à dire, pour s'exprimer comme le philosophe de la sociologie Bruno Latour, que Rousseau part de l'idée que nous serions toujours, quoiqu'il en soit, soumis à un conditionnement préalable exercé par la société alors que les moralistes écossais estiment que notre avenir politique repose, tout entier et à tout moment, sur une tâche sans cesse recommencée : décider de ce qui nous rassemble^{ccvii}.

Ce point de vue est primordial dans la période de turbulences de plus en plus grandes ouverte, depuis les années 1990, par la dérégulation, la nouvelle phase de la mondialisation et la révolution numérique. On a vu que, dans cette perspective, la France présente un ensemble de spécificités que la première partie de ce programme de recherches a tenté de mettre en évidence. La plus importante d'entre elles est liée à son histoire : on n'est pas en présence d'une communauté nationale qui, à un certain moment de son histoire, se serait dotée d'un Etat. Il s'agit d'un Etat, d'abord féodal, puis monarchique et enfin républicain et impérial qui s'est, progressivement, transformé en communauté nationale.

C'est même le seul exemple de réussite véritable qui existe dans ce domaine : pour n'évoquer que d'autres constructions étatiques en Europe, les empires austro-hongrois ou turcs ont explosé et ces entités politiques plus récentes que furent la Tchécoslovaquie ou la Yougoslavie n'existent plus aujourd'hui. Là réside peut-être l'explication ultime de ce que l'on appelle l'exception française et qui s'exprime, entre autres manifestations de singularités, par un processus multiforme de centralisation économique, sociale, politique et culturelle. Ces caractéristiques découlent d'une longue période de monarchie absolue. Or elle n'avait pu être mise en place qu'à la suite d'une lutte acharnée et continue contre des pouvoirs féodaux

puissants. La révolte que l'on appelle la Fronde en fut, au début du XVII^{ème} siècle, la dernière manifestation.

Mais à la différence de la France, dans tous les autres grands États européens qui virent le jour, à la même époque, les tentatives de centralisation et d'absolutisme furent sans lendemain : il en fut ainsi dans la partie européenne de l'empire de Charles Quint ou dans les territoires insulaires réunis par la Couronne d'Angleterre. Et quant au restant de l'Europe, la construction d'un État sous la forme d'une Nation-état (en Italie ou en Allemagne par exemple) y fut longtemps empêchée par l'action conjuguée des grandes puissances du concert européen qui ne voulaient pas favoriser l'édification d'entités concurrentes. Ce fut la signification des guerres dites d'Italie au XVI^{ème} siècle ou de la pulvérisation de l'Allemagne au siècle suivant lors de la signature des traités de Westphalie qui mirent fin à la Guerre de Trente ans.

Or la France, comme le fait remarquer Fernand Braudel, pourtant peu suspect de sympathie pour un quelconque séparatisme, n'est véritablement française qu'en Ile de France. C'est même l'ancien pré carré des petits souverains capétiens qui, progressivement, a imposé sa domination politique et linguistique à des populations allochtones qui n'avaient pas vocation à faire partie d'un ensemble commun.

A *contrario* et en s'appuyant sur l'exemple d'un certain nombre d'évènements contingents qui ont permis à l'État français centralisé de se développer, Maxime Rodinson fait remarquer que l'on aurait très bien pu concevoir une France qui aurait incorporé tout ou partie de la Belgique ou de la Suisse actuelles mais sans intégrer la Bretagne et qui n'aurait pas cessé pour autant d'être la France au sens contemporain du terme^{ccviii}. Il n'est cependant pas possible d'étendre le raisonnement à l'Occitanie, ce tiers méridional de l'hexagone, pour des raisons historiques et géographiques évidentes^{ccix}. En d'autres termes et si celle-ci, dans un autre contexte, devait s'affirmer un jour en tant que nation, la France ne pourrait qu'en être bouleversée au plus profond d'elle-même.

Ce fut l'intuition de Félix Castan et c'est la raison pour laquelle il lutta, toute sa vie, non pas contre Paris mais contre le centralisme : *"Je pense que sur le plan culturel, nous devons aller vers une nation polycéphale, /.../ Parce que nous ne sommes pas contre Paris. Le centralisme est un système qui lui-même est indépendant de la ville de Paris. C'est un système qui pèse sur la France, une sorte de névrose nationale, qui fait que rien ne fonctionne comme cela devrait fonctionner. Le centralisme est un mécanisme qui écrase tous les autres, c'est l'ennemi de tous..."*^{ccx}.

Or ce qui pouvait sembler être une utopie, le semble moins dans le nouveau contexte créé par la montée en puissance des métropoles et des territoires qu'elles organisent et ce pour deux raisons.

La première est que, pour l'essentiel, le processus d'intégration européenne connaît des retards et des difficultés. Ils sont dus au fait que la construction de l'Union européenne s'est confondue avec les progrès de l'intergouvernementalité au détriment de la méthode communautaire mise en place par les pères fondateurs de l'Union. Alors que l'intégration, en droit international public, signifie le transfert de compétences étatiques à une organisation internationale dotée du pouvoir de décision et de prérogatives supranationales, la notion de coopération intergouvernementale renvoie à une action conjointe et coordonnée de plusieurs Etats. Il s'en est suivi un déficit de démocratie à l'échelle du Parlement européen court-circuité par les initiatives précédentes ce qui a abouti à discréditer l'idée européenne dans l'opinion publique.

La seconde raison qui milite en faveur de la renaissance d'entités régionales à partir des métropoles et à l'échelle de l'Europe est lié au fait que la Grande Bretagne et l'Espagne, dans la mesure où elles n'ont jamais constituées de véritables Etats-nations, du moins au sens jacobin du terme et peut-être à cause de cela, sont en train, *volens nolens*, de réaliser ce que la France jacobine n'ose même pas envisager. L'Ecosse, la Catalogne ou l'Euzkadi – sans même évoquer les Flandres ou le Pays de Galles - devraient disposer, à terme et d'une manière ou d'une autre, de pouvoirs de décision plus étendus.

Mais s'il en est ainsi, le mouvement multi-séculaire de centralisation qui a donné naissance à la France en tant qu'Etat-nation ne peut qu'être affecté par ce mouvement de grande ampleur. Les mêmes causes ayant tendance à produire les mêmes effets, on peut aisément prévoir que les Niçois, Béarnais, Limousins et autres Languedociens vont rechercher en eux-mêmes et en ce qui les réunit des ressources symboliques nouvelles afin d'aborder, avec plus de sérénité, les perspectives d'une Europe élargie dans un monde désormais globalisé où les repères traditionnels cessent de fonctionner à l'échelle des citoyens...

Ne nous voilons pas la face : c'est l'Europe tout entière qui est en train de renouer avec sa dimension multiculturelle. Jusqu'au XIX^{ème} siècle, elle avait été un mélange harmonieux de cultures, de religions et de peuples divers. Le climat de créativité qui régnait au sein de villes comme Trieste, Salonique mais également Gdansk, Odessa, Sarajevo ou Istanbul en témoigne : chacune de ces cités était multi-ethnique et on y entendait parler plusieurs langues. Pourrait-on comprendre l'œuvre de James Joyce, le plus cosmopolite et le plus local des grands écrivains

irlandais, sans les fréquents séjours qu'il accomplit à Trieste où il passa l'essentiel de sa vie ? Et celle d'Italo Svevo, son ancien élève dans cette même ville, si l'on oublie qu'il était né d'un père juif allemand et d'une mère italienne et qu'il trouva dans la multiculturalité de ce port austro-hongrois l'essentiel de son inspiration? Et comment ne pas évoquer l'oeuvre d'Albert Cohen si l'on passe sous silence la bigarrure ethnique de Corfou qui l'avait vu naître ou de Genève dans laquelle il écrivit son oeuvre ?

Au XX^{ème} siècle, le principe inverse "un peuple, un Etat", théorisé par Herder, Fichte et Schmitt, s'est imposé : une fois porté à son paroxysme, il a débouché sur le génocide des Arméniens et des Juifs, le retour forcé des Allemands de Prusse Orientale ou des Sudètes, la migration des Polonais sur 800 kilomètres d'Est en Ouest et la politique de "purification ethnique" des guerres balkaniques à la fin du XX^{ème} siècle... Le XXI^{ème} siècle européen, s'il veut véritablement participer à l'élaboration d'une économie de la connaissance au niveau mondial, mutation dont on a vu qu'elle ne peut qu'être entravée par l'étroitesse d'esprit et la haine de l'autre, a tout à gagner à revenir à la tradition de multiplicité culturelle foisonnante qu'a connue, pendant des millénaires, cette partie du monde.

Lire

ABDELILAH-BAUER, B. (2006) - *Le Défi des enfants bilingues*, Paris, La Découverte.

ABELES, M., "Le terrain et le sous-terrain", in C. GHASARIAN (sous la dir. de), *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive. Nouveaux terrains, nouvelles pratiques, nouveaux enjeux*, Paris, Armand Colin, 2002.

ALOI, A. ,"Carl Schmitt, uomo di crisi", *L'Unità*, 17 aprile 1985.

APPELFELD, A. "L'héritage nu", *Penser/rêver*, numéro 7, « Retours sur la question juive », Printemps 2005, Paris, éditions de l'Olivier.

AVIV, N. (2006) - *Misafa Lesafa*. Tr. fr. *D'une langue à l'autre*, DVD, film documentaire, Paris, ZDF, Arte, Swan Productions.

BALIBAR, E., " Walzer, Schmitt et la question de la "guerre juste" ", *Simposio internacional : Las teorías de la Guerra Justa en el siglo XVI y sus expresiones contemporáneas*, Facultad de Filosofía y Letras, UNAM ; Embajada de Francia, Mexico ; Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1-4 avril 2003.

BALTA, P. (2001) - *Islam, civilisation et sociétés*, Paris, Editions du Rocher.

BARTHES, R. (1970) - *L'empire des signes*, Genève, Skira.

BAUDELLOT, Chr. & LECLERCQ, Fr. (2005) - *Les effets de l'éducation*, Paris, La Documentation française.

BAUDRILLARD, J. (1968) - *Le système des objets*, Paris, Gallimard.

- BAVEREZ, N. (2003) - *La France qui tombe*, Paris, Perrin.
- BEHAR D. et Philippe Estèbe, "Décentralisation : sortir du local et s'émanciper de l'Etat", *Pouvoirs locaux*, 92, mars 2012.
- BLANC, D., "Frontières territoriales et frontières linguistiques en France et en Espagne", *Territorio y cultura. Territorios de conflicto y cambio socio cultural*, Manizales (Colombia), Universidad de Caldes, 2002, pp. 141-166.
- BOSSUET, J. (1669) - « Oraison funèbre de Henriette Marie de France », *Sermons et oraisons funèbres*, Paris, Seuil, 1997.
- BOURDIEU, P. (2000) - *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
- BRAGUE, R. (1999) – *La sagesse du monde : histoire de l'expérience humaine de l'univers*, Paris, Fayard.
- BROGLIE (de) G., ALBERT M. & alii, (2007) - *La France prépare mal l'avenir de sa jeunesse*, Paris, Seuil.
- CLASTRES, P. (1974) - *La Société contre l'État. Recherches d'anthropologie politique*, Paris, Editions de Minuit.
- COHEN, D. (2006) - *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil.
- COLOMER, J. -M. (2007) - *Great Empires, Small Nations*, London and New York, Routledge.
- COPANS, J. (1980) - *Les marabouts de l'arachide*, La confrérie mouride et les paysans du Sénégal, Paris, Le Sycomore.
- DAVEZIES, L. (2012) - *La crise qui vient*, Paris, Seuil.
- DAVIDSON, A. I. & GROS, F. (2004) - *Michel Foucault, Philosophie. Anthologie*, Paris, Gallimard.
- DEWEY, J. (1938) - *The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company. Tr. fr. *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, 1993.
- DUGUIT, L. (1922) - *Souveraineté et liberté : leçons faites à l'Université Colombia (New-York, 1920-1921)*, Paris, Librairie Paul Alcan (<http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k67860z>).
- ECO, U. (1973) - *Segno*, Milan, Isedi. Nouvelle édition Milan, Arnoldo Mondadori, 1980. Tr. fr. *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*, Bruxelles, Editions Labor, 1988.
- EPICTÈTE, *Manuel* in *Les Stoïciens*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1962.
- EVANS-PRITCHARD, E.E. & MEYER-FORTES, (1940) - *African Political Systems*, Oxford University Press.
- FOUCAULT, M. (1984) - *l'Histoire de la Sexualité*, volume III, *Le Souci de Soi*, Paris, Gallimard, collection Tel.

- FOUCAULT, M. (1994) - *Dits et écrits, tome II : 1976-1985*, Paris, Gallimard, collection Quarto, 2001.
- HADOT, P. (1995) – *Qu'est-ce que la philosophie antique ?*, Paris, Gallimard, Folio.
- HADOT, P. (1997) – *La citadelle intérieure*, Paris, Fayard.
- HAMAD, N. (2006) - *La Langue et la frontière, double culture et polyglottisme*, Paris, Denoël.
- HAYEK, F. (1978) - *Law, Legislation and Liberty*. Tr. fr. *Droit, législation et liberté*, trad. franç. R. Audoin, Paris, PUF, 1980-1983, vol. 3: *L'Ordre politique d'un peuple libre*.
- HOUDEBINE-GRAVAUD, A.-M. (2003) - *L'imaginaire linguistique*, Paris, L'Harmattan.
- GUILLY, Chr. (2013) - *Fractures françaises*, Paris, Editions François Bourin
- INSEE - *France, portrait social - Édition 2007*, Paris, Institut national de la statistique et des études économiques, novembre 2007.
- JOURDE, P. (2007) - *Carnets d'un voyageur zoulou dans les banlieues en feu*, Paris, Gallimard.
- KANY-TURPIN, J. (1986), "Les images divines. Cicéron lecteur d'Epicure", *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 1986.
- KRIEG-PLANQUE, A. (2003) - "*Purification ethnique*". *Une formule et son histoire*, Paris, CNRS Editions, coll. Communication.
- LAERCE, D. - *Vie, doctrines et sentences des philosophes illustres*, vol. 1, vol. 2 ; Paris, Flammarion, 1993.
- LALANDE, A. (1926) - 1926 - *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, article "Syllogisme", Paris, Presses Universitaires de France, 10^{ème} édition, 1968.
- LAO TSEU - *Tao Te King*. Tr. fr. par Ma Kou. Paris, Albin Michel, 1984.
- LATOURET, B. (2006) - *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte.
- LEBESQUE, M. (1970) - *Comment peut-on être breton ?*, Paris, Editions du Seuil.
- LEFEBVRE, A. & MEDA, D. (2006) - *Faut-il brûler le modèle social français ?*, Paris, Éditions du Seuil.
- LOCKE, J. (1690) – *An Essay concerning Human Understanding*. Tr. fr. *Essai philosophique concernant l'entendement humain*. Paris, Vrin, 1972.
- MEILLASSOUX, C. (1986) - *Anthropologie de l'esclavage, le ventre de fer et d'argent*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MULLER, J. Z., " The Enduring Power of Ethnic Nationalism ", *Foreign Affairs*, March-april 2008.
- O'BRIEN, D. (1981) – *Theories of Weight in the Ancient World*, vol. I, « Democritus Weight and Size », Paris/Leyde.
- QUINE, W. V. O. (1966) - *Methods of Logic*, London, Routledge & Kegan.

RENOU, G., "Le chemin de Damas de l'étudiant breton. Schèmes d'identification et imaginaires militants", Communication au colloque du CRAPUL, Lausanne, 30 novembre-1er décembre 2006.

RODINSON, M. "Nation. Nation et idéologie", *Encyclopédia Universalis*, Paris, Encyclopædia Universalis France S.A., 1995-96.

RUMI – *Kita-âb Fîhi-mâ-fîhi* (1316). Tr. fr. *Le Livre du Dedans*, Paris, Sindbad, 1982.

SALEM, J. (1998) – *Démocrite, Epicure, Lucrèce. La vérité du minuscule*, Paris, Encre Marine.

SCHMITT, Carl (1979) - *The Tyranny of Values*, Simona Draghici, trans. Plutarch Press, 1996.

TERRAY, E. (1995) - *Une histoire du royaume abron du Gyaman*, Paris, Éd. Karthala.

TETARD, F. (2009) - *Nationalismes régionaux un défi pour l'Europe*, Bruxelles, De Boeck.

THIESSE, A.- M. (2001) - *La création des identités nationales (Europe XVIII^{ème} - XX^{ème} siècles*, Paris, Seuil.

WILLMS, B. (1986) - *Idealismus und Nation. Zur Rekonstruktion des politischen Selbstbewußtseins der Deutschen*, Paderborn ; München ; Wien ; Zürich : F. Schöningh.

Introduction. Poursuivre un programme de recherches

La contribution du second tome de ce programme de recherches aux évolutions que l'on vient d'évoquer sera abordée dans la même perspective méthodologique que celle qui a permis de répondre aux interrogations exposées au début du premier tome^{ccxi}. On se souvient qu'elles ont été ordonnées sous la forme d'une succession de problèmes à résoudre^{ccxii}.

Il est temps d'y revenir ce qui, *ipso facto*, devrait contribuer à réactualiser la question du signe mais en l'envisageant non plus seulement du point de vue des conditions historiques de son refoulement mais également du point de vue de celles qui autorisent son retour sur la scène politique, économique et sociale de l'Occident. Or ce sont les organisations et non les institutions éducatives que la société politique a mises en place qui se retrouvent en première ligne pour l'édification d'une économie de la connaissance.

1. Evaluer son rapport aux choses

On peut prendre un premier exemple, la manière dont s'élabore le contenu de l'encyclopédie en ligne Wikipédia : il évolue au fur et à mesure de son appropriation par ses utilisateurs. Le site suscite des passions : certains sont pour et d'autres vigoureusement contre. Ce n'est pas étonnant, Wikipedia signifie, à lui seul, le retour du signe.

L'entreprise voit le jour en Floride au début de l'année 2000. C'est l'époque où Jimmy Wales, 34 ans, son fondateur, mène la vie trépidante d'un courtier en Bourse et d'un patron de site

spécialisé dans l'hébergement de contenus érotiques. Il a cependant d'autres ambitions. Il voudrait créer l'encyclopédie du nouveau millénaire sur Internet : *"J'étais impressionné par le mouvement du "logiciel libre" fondé sur le bénévolat, l'entraide et le partage des connaissances, qui a produit les meilleurs logiciels du monde. Je voulais étendre ce concept au-delà de l'informatique, et créer une encyclopédie générale, gratuite et ouverte à tous, produite collectivement par les internautes intéressés"*^{ccxiii} ."

Il réussit à convaincre deux programmeurs d'entrer dans le projet et embauche un docteur en philosophie, Larry Sanger, 31 ans, comme rédacteur en chef. L'encyclopédie est hébergée sur les serveurs qui accueillent déjà les photographies de jeunes femmes dénudées qui contribuent à faire la fortune de Jimmy Wales. Un an après, le projet n'a toujours pas démarré. Les contributeurs en ligne sont rares et pour cause : le processus de validation des textes par des groupes d'experts que Larry Sanger a imposé s'avère lent et complexe.

Jimmy Wales décide de créer un second site à partir d'un logiciel libre qui est disponible sur le Net, le *Wiki* ("vite", en hawaïen). Contrairement aux contenus habituellement diffusés, un Wiki peut être modifié à tout moment par ses visiteurs : c'est l'outil idéal pour un travail collaboratif.

Le succès est immédiat : des milliers de collaborateurs anonymes se ruent sur le site de Wikipédia et rédigent des articles sur tous les sujets. Les textes, une fois mis sur le *Net*, sont réécrits ou enrichis par une communauté de rédacteurs et de correcteurs à la fois bénévoles et enthousiastes. Les connaissances produites sont validées à la manière des logiciels *Open source* : des communautés de centaines, voire de milliers d'informaticiens, écrivent des lignes de code qui sont ensuite soumises au contrôle de cercles concentriques d'informaticiens de plus en plus exigeants.

Il en est de même au sein de Wikipedia : les frictions entre auteurs sont innombrables, les conflits incessants, mais le projet prend forme. On est en plein dans le mode d'interprétation des signes découvert par Charles Sanders Peirce et qui a été évoqué au premier tome de ce programme de recherches : un premier interprétant, "l'interprétant immédiat", est mis en ligne. Il suscite l'élaboration d'une deuxième série d'interprétants, dit "dynamiques", et ce jusqu'à la stabilisation d'une nouvelle connaissance qui prend la forme de "l'interprétant final".

Le processus est en tout point conforme à l'objectif défini par Jimmy Wales : *"distribuer gratuitement la totalité du savoir mondial à chaque être humain sur notre planète, dans la langue de son choix, sous une licence libre qui permet de le modifier, de l'adapter, de le réutiliser et de le redistribuer à volonté"*^{ccxiv} ". Rapidement, des versions en langues étrangères apparaissent sur tous les continents.

Un an plus tard, le serveur initial ne suffit plus à gérer le trafic. Wikipedia a besoin de serveurs dédiés, donc coûteux. Jimmy Wales fait appel à la solidarité des internautes : il leur demande des dons pour que le système puisse demeurer gratuit et indépendant. Une Fondation à but non lucratif, Wikimedia, est créée. Englobant l'encyclopédie et les projets annexes, elle devient propriétaire des équipements, des fonds et de la marque. C'est aujourd'hui une institution mondialement reconnue.

Son site reçoit, au début de 2014, plus de 480 millions de visiteurs par mois ce qui en fait le 5^{ème} site le plus visité au monde. 300 serveurs lui sont dédiés en Floride, à Amsterdam et en Corée du Sud. L'encyclopédie est alimentée chaque jour par plus de cent mille contributeurs à travers le monde. Plus de 8 000 articles sont créés quotidiennement sur les 270 différentes versions linguistiques de Wikipédia et on compte plus de 12 millions de modifications par mois.

En 2013, le nombre d'articles a dépassé les 22 millions dont plus de 4 millions dans Wikipédia en anglais, plus de 1 400 000 dans Wikipédia en allemand et plus de 1 300 000 dans Wikipédia en français. La seule version française, fondée le 23 mars 2001, comprenait, en 2013, cinq mille contributeurs actifs et 1 463 136 articles.

L'entreprise est financée par les dons de particuliers et le mécénat d'entreprise. Son budget, qui s'établissait à 50 000 dollars en 2004, atteignait déjà 6 millions de dollars en 2007.

Or il s'agit d'une structure légère régie par le principe de la communauté bien plus que par ceux de la hiérarchie ou du marché^{ccxv}. Ce mode collaboratif d'élaboration des connaissances fonctionne à partir d'une périphérie, en grande partie bénévole, mais sous la gouvernance d'un centre qui en assure le pilotage stratégique. Le tout fonctionne à partir d'un certain nombre de processus d'auto organisation qui garantissent les progrès du système en qualité.

Certains des "wikipédiens" les plus actifs sont ainsi promus par leurs pairs au grade "d'administrateurs" (ils éditent les nouveaux articles, surveillent les modifications, repèrent les auteurs débutants mal préparés mais aussi les vandales). *"Pour la version anglaise, ils sont un millier, explique Jimmy Wales. Ils sont indispensables. Ils font le boulot ennuyeux et fournissent un soutien logistique aux auteurs"*^{ccxvi}.

D'autres sont les "bureaucrates" qui gèrent des petites communautés autour d'un projet local, les "stewards" qui règlent les problèmes d'organisation et de police interne, les "check-users" qui traquent les fauteurs de troubles (les "trolls") afin de les bannir sans oublier les "oversights" qui peuvent aller jusqu'au fin fonds des archives pour détruire un article diffamatoire... Un WikiScanner permet même de repérer quel ordinateur a opéré une modification et, partant, à quelles fins. La version française de l'encyclopédie s'est ainsi aperçue

qu'un employé de la municipalité de Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) avait effacé de l'article consacré au maire certaines données désobligeantes. Pour les conflits les plus aigus, il existe, du moins pour la version anglaise, un comité d'arbitrage d'une douzaine de membres. Ses décisions sont sans appel.

D'ailleurs Wikipedia évolue constamment y compris sous la pression de la concurrence. Des projets d'encyclopédies contributives et gratuites ont vu le jour, dont les auteurs, à la différence de ceux de Wikipedia, sont des spécialistes patentés. Pour ne citer que les seuls USA, l'un d'entre eux est *Citizendium*. Un autre est *Knol* qui a été lancé par Google. Mais d'autres initiatives voient le jour dans d'autres pays. C'est ainsi que le groupe éditant la célèbre *Gran Enciclopèdia Catalana* a décidé de mettre gratuitement en ligne son contenu^{ccxvii} (bientôt 350 000 entrées). Un bonheur ne venant jamais seul, il précise même qu'à partir d'octobre 2008, les internautes ont la faculté d'intervenir sur les articles mais sous haute surveillance éditoriale des dirigeants de cette encyclopédie historique.

Attentive à ces challengers, Florence Devouard, une agronome française qui fut, jusqu'en 2008, la présidente de la *Wikimedia Foundation*, avait annoncé annoncé que certains articles, désormais considérés comme sûrs, ne seraient plus modifiables.

L'explication ? Malgré sa formidable expansion, Wikipedia continue de susciter la controverse : comment croire en la pérennité d'une encyclopédie dans laquelle tout un chacun a la liberté d'écrire qu'il maîtrise ou non le domaine en question ? Des sites ont même été expressément créés pour dénoncer Wikipedia : wikipedia-watch.org aux Etats-Unis, wikipedia.un.mythe.org en France. A en croire les promoteurs de ce dernier, Wikipedia serait "*un projet anarchiste (...) entre les mains d'un gang*". La critique a été relayée un moment par l'écrivain, journaliste et blogueur influent Pierre Assouline qui avait dénoncé "*l'encyclopédie gratuite comme contribuant à la "confusion des valeurs" et à la "démagogie digitale"*^{ccxviii}."

Plus que jamais, le débat est ouvert : doit-on continuer à refouler le signe ou contribuer à le libérer ?

Parmi les témoins à charge, une enquête, publiée en 2007 par la revue *Nature* à partir de la comparaison du contenu de 42 articles scientifiques : elle montre que Wikipedia n'est pas aussi fiable que sa rivale Britannica, loin de là.

Du côté de la défense, les résultats d'une autre étude, menée en décembre de la même année par le magazine allemand *Stern*, compare cinquante articles, piochés au hasard dans Wikipedia, version allemande, et leurs équivalents dans l'édition en ligne de l'encyclopédie *Brockhaus*, dont l'accès est payant. Le résultat est sans appel : exactitude, clarté, exhaustivité,

actualisation, tout y est... Le cabinet indépendant chargé de l'enquête a tout passé au crible. Dans 43 cas sur 50, Wikipedia l'emporte. Peu de temps après, une autre étude, menée par le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) confirme ce résultat : elle montre qu'une obscénité introduite intentionnellement dans Wikipedia est "*nettoyée*", moins de deux minutes après, par les wikipédiens eux-mêmes^{ccxix}.

C'est ce qui explique que, vaille que vaille, et quelque puisse être la pertinence des critiques qui l'assaillent, le projet continue. Au-delà du monde de l'éducation, c'est la planète toute entière qui est désormais touchée par l'onde de choc de Wikipedia. Ses divers sites dans les langues les plus diverses remettent en question le quasi-monopole que détenaient jusque-là les encyclopédies et autres dictionnaires indexés sur l'évolution du savoir universel^{ccxx}. C'est vers Wikipedia que pointent désormais tous les moteurs de recherche - Google, Yahoo!... – et souvent comme premier choix.

L'explication est simple : ce système, en grande partie autogéré et qui est porté à bout de bras par des millions de bénévoles, est entré dans une dynamique vertueuse. La qualité des informations mises à la disposition des usagers en attire de nouveaux qui produisent à leur tour de nouvelles connaissances, etc... On n'avait pas connu une telle émulation des talents et, par contrecoup, une telle émotion du monde instruit, depuis *L'Encyclopédie* de D'Alembert et Diderot (1772) que ses détracteurs accusaient déjà de déposséder les "Maîtres" de leur savoir donc de leur pouvoir.

C'est que le mode de fonctionnement de cette encyclopédie en ligne constitue une des réponses possibles au problème que doit résoudre la gouvernance de toute entité organisée et, *a fortiori*, de toute nation sans Etat qui entendrait se développer dans la phase actuelle de la mondialisation : comment concilier un ordre intérieur - y aurait-il sans cela une existence collective organisée ? – tout en exaltant, simultanément, des expériences innovantes susceptibles, à tout moment, de déstabiliser cet équilibre. "*N'hésitez pas à être audacieux*", recommande Wikipedia à ses contributeurs. "*Tout n'a pas à être parfait du premier coup*".

La montée en puissance de ce type d'initiative découle des transformations profondes qui affectent le contexte. A partir du moment où la prévision devient impossible tandis que la reproduction des pratiques passées mène à l'échec, on atteint les limites du pilotage par la planification et par la règle. On doit mettre en place d'autres modes de régulation de l'intelligence collective^{ccxxi} qui permettent aux acteurs d'élaborer eux-mêmes leurs propres règles, normes et connaissances. Telle est la valeur exemplaire de Wikipedia et c'est en cela que cette encyclopédie

en ligne participe du retour du signe. Le succès qui est le sien résulte d'une investigation collective menée à l'échelle du village mondial.

C'est peut-être ce que n'a pas compris Larry Sanger, l'un des deux co-fondateurs de Wikipedia avec Jimmy Wales. Il a quitté le projet au bout de quelques mois mais n'a cessé de manifester, depuis, ses réserves et ses critiques. Il a même suscité, officiellement, le 17 octobre 2006, la création d'une entité rivale : Citizendium. Il compte s'appuyer sur le contenu fourni par... l'encyclopédie Wikipedia elle-même. Juridiquement parlant, cela est possible dans la mesure où les clauses de la licence initiale autorisent le développement d'un nouveau projet sur la base du contenu existant. Mais les nombreux sites que Larry Sanger avait auparavant créés pour contrer Wikipedia n'ont pas eu jusqu'à ce jour le succès escompté. C'est que sa conception du processus d'élaboration des connaissances est très différente de celle qui règne désormais au sein de l'entreprise qu'il a désertée. Le rôle des experts n'y est pas le même. Comme l'explique Larry Sanger, Citizendium "*demande aux experts et au public de travailler ensemble*" et, en cas de conflit "*à propos du contenu*", prévoit que "*ce seront les experts qui auront le dernier mot*"^{ccxxii}.

Philosophiquement parlant, on est dans une conception nominaliste de la connaissance alors que Wikipedia a fait le pari inverse. Or on a vu au cours de ce programme de recherches que, selon le point de vue nominaliste, c'est l'esprit des hommes et, en priorité, celui de ceux d'entre eux qui ont été labellisés comme "intellectuels", qui serait seul en mesure de présider à la création de nouveaux savoirs. L'explication est péremptoire. Elle a été assénée par Saint Thomas d'Aquin et par Descartes : les noms que l'on attribue aux choses le sont en fonction de la seule puissance de l'intellect. Je pense donc je suis. C'est au cogito souverain et à lui seul d'ordonner la complexité. Dans cette perspective, le monde n'est pas intelligent mais simplement intelligible.

A contrario, le mode d'élaboration collectif de connaissances impulsé par Jimmy Wales débouche, nécessairement, sur une manière de penser et d'agir différente, le réalisme. Il modifie le jugement et, simultanément, les habitudes d'action de ceux qui se réclament de cette position philosophique face au monde. Comme l'avait déjà entrevu Hannah Arendt, cela les fait accéder à une dimension éthique au sein du processus de production des nouveaux savoirs. Ces savoir-être émergent, inmanquablement, du processus par lequel les connaissances s'élaborent et se partagent. De ce point de vue, très différent de la position nominaliste précédente, c'est parce que le fonctionnement du monde est déjà intelligent que l'esprit humain, en le découvrant, peut accéder, progressivement, à la rationalité.

La vision de la relation qu'entretiennent les idées avec les choses n'est donc plus nominaliste mais réaliste : la vérité que l'on découvre par le maniement des signes (les mots n'étant pas autre

chose que des signes) – dans la mesure où ils sont eux-mêmes issus de l'observation des choses - existait déjà en tant que vérité, mais à l'état latent, "*in re*" pour s'exprimer à la manière des logiciens scolastiques. De ce point de vue, l'esprit humain n'invente rien mais découvre tout.

Cette évolution, inévitable, du nominalisme au réalisme a été prévue par Hannah Arendt. Penser ne consiste pas, selon elle, à parcourir des chaînes raffinées de raisonnement où des experts appliqueraient des règles logiques rigoureuses afin de susciter des réponses strictement intellectuelles comme si le penser et le faire étaient, par définition, incompatibles. Tout au contraire, la place naturelle de la pensée est de s'insérer intimement dans la vie pratique de ce que Hannah Arendt appelle "l'homme du commun", place qu'elle n'a d'ailleurs jamais complètement quittée puisque la moindre action contient déjà une dimension "intellectuelle". La réinsertion de la pensée dans la vie pratique y rétablit un lien étroit entre le dévoilement de l'ordre du monde et la conduite morale. Une telle liaison est nécessaire pour mener des découvertes comme le démontre l'exemple de Socrate : il accepte de boire la ciguë plutôt que de transgresser les lois de la Cité. Sinon, c'est toute la rigueur morale de ses investigations passées qui auraient été anéanties.

Quand une logique de ce type se met en place au sein d'une communauté, le simple fait de penser peut y avoir un effet préventif quant au surgissement du mal. L'émergence de cette dimension éthique, inhérente à l'action, peut avoir lieu, selon la philosophe, au sein de tout processus d'élaboration des connaissances. Il en est ainsi à partir du moment où celui-ci n'est plus coupé de la vie pratique de l'homme du commun. La situation éthique qui en résulte est la conséquence du fait que la pensée a, selon elle, deux qualités intimement liées : la réflexibilité et la dualité. Par la première, la pensée suscite un repli du moi sur lui-même, par la seconde, elle provoque, au contraire, l'actualisation d'une sorte de clivage du moi en deux interlocuteurs qui se présentent simultanément à la conscience^{ccxxiii}.

Penser n'est alors rien d'autre que l'établissement d'un tel dialogue intérieur entre ces deux partenaires. C'est ce qui se passe à partir du moment où l'homme du commun et pas seulement l'expert, en se retirant du monde sensoriel pour rédiger un wiki sur la base de son expérience, se met, *de facto*, à contempler l'invisible (que Peirce aurait appelé la Tiercéité). Dans la mesure où son travail de rédaction se confond alors avec le déclenchement d'une pensée réflexive, ce mode de repli sur soi, devient une activité à part entière au même titre que l'action, au sens habituel du terme, et ce nonobstant du fait qu'il s'agit d'une activité interne à l'esprit et qui demeure, de ce fait provisoirement située hors du monde.

A l'opposé, une éventuelle pratique du Mal au sein d'un tel processus d'élaboration de connaissances qui, rappelons-le, continue à être mené à partir des expériences de la *vita activa* écarterait toute possibilité d'amitié entre ces partenaires internes qui se sont mis à dialoguer. En effet, si l'un d'eux était témoin du Mal accompli par l'autre, il ne pourrait pas supporter de demeurer en compagnie d'un malfaiteur^{ccxxiv}. C'est donc par la possibilité d'installer un tel espace intérieur de pensée, de conscience et de dialogue entre des partenaires intérieurs que la pratique du Mal peut être évitée. Elle se confond avec l'honnêteté intellectuelle. Tel est le secret de la si grande qualité du processus collectif d'élaboration des logiciels *Open source* ou de Wikipedia.

Une telle logique vertueuse avait été anticipée par les pasteurs cathares qui préféraient être condamnés à périr par le feu plutôt que de devoir mentir y compris vis-à-vis des Inquisiteurs dont le cynisme ne s'embarrassait pas de telles exigences. C'est en ce sens que le philosophe français Alain a pu dire, paraphrasant Stendhal, que l'on ne peut réaliser de véritables découvertes que si l'on s'est, préalablement, mis d'accord avec soi-même. C'est ce qu'a su accomplir Fleming en s'assurant en tant qu'Écossais marginal et rebelle vis-à-vis de l'Establishment anglais de son temps à la différence de son précurseur français qui avait découvert, plusieurs dizaines d'années auparavant, la même moisissure antibiotique, mais qui était demeuré soumis à la hiérarchie militaire.

Le mode de fonctionnement de Wikipedia devient alors une illustration de l'intuition politique du philosophe italien Norberto Bobbio (1909-2004). Ce penseur engagé vécut activement les vicissitudes de son siècle. Il enseigna à partir de 1948, à Turin où il avait été, vingt ans auparavant, personnellement impliqué dans la montée en puissance du fascisme. Il s'engagea ensuite dans la construction européenne et participa, dans la seconde partie de sa vie, à l'édification de la social-démocratie. Selon Bobbio dont l'itinéraire complexe et contradictoire est l'illustration même de ce qu'il avance, il serait dangereux de devenir un expert en croyant détenir la vérité. On est alors tenté de l'imposer aux autres tout en étant convaincu de faire leur bien. Mais il est également tout aussi périlleux de ne croire en rien et de professer que la vérité serait inexistante ou inaccessible. On finit alors par abandonner toute recherche, toute réflexion et toute volonté d'argumenter en faveur d'une quelconque préférence. La solution consiste, selon lui, à tenter d'approcher, le plus rigoureusement possible, *des* vérités successives qui peuvent être qualifiées, à chaque fois, d'approximatives. Chacune d'entre elles tendent vers le vrai, même si l'on doit demeurer conscient de ne jamais l'atteindre^{ccxxv}. On est conduit, du même coup, à refuser les arêtes trop tranchées et à accepter un flou relatif sans renoncer pour autant à la cohérence. N'est-ce pas ce que font, collectivement, les innombrables rédacteurs anonymes de Wikipedia ?

Mais une telle problématique cognitive est plus facile à énoncer qu'à résoudre. Quels modes de partage des savoirs doivent y correspondre et comment en généraliser les enseignements à l'ensemble des organisations ? De quelles manières ces formes de *Knowledge Management* peuvent-elles, en retour, contribuer à faire évoluer les modes de gouvernance ?

2. Agir sous d'autres formes et à partir d'autres bases

Un deuxième ensemble de problèmes découle du précédent. Si, comme l'avait pressenti Von Hayek, l'évolution des modes de gouvernance des institutions économiques va être subordonnée à la manière dont celles-ci accèdent à l'information^{ccxxvi}, quelle peut-être la structure idéale, si tant est qu'elle puisse exister, d'organisations qui seraient tout à la fois apprenantes et mouvantes dans la nouvelle situation historique créée par la poursuite de l'intégration, de la nouvelle phase de la mondialisation et de la révolution numérique ?

De ce point de vue, la manière dont le Japon est sorti de la crise des années 1990 est à méditer^{ccxxvii}. Dix ans plus tard, l'économie nipponne avait renoué avec une forte croissance, le plein-emploi y était de retour et la réinsertion, réussie, de l'archipel dans la mondialisation n'avait pas résulté pour autant de l'adoption du modèle néo-libéral nord-américain qui allait connaître une crise inédite peu de temps après. Les grandes entreprises japonaises avaient recommencé à bâtir de nouvelles usines malgré les coûts plus élevés de la main d'œuvre dans le pays du Soleil levant et la confiance était revenue au plus haut dans la population.

Le point le plus important est que cette sortie de la crise suscitée, quinze ans auparavant, par le développement d'une bulle spéculative dans le secteur de l'immobilier, n'avait pas résulté d'une relance keynésienne menée sous l'égide de l'Etat comme tentèrent de le faire, après 2008, la plupart des économies occidentales dont la France. Les grandes firmes nipponnes, à l'image de Toyota, qui s'était ressourcée sur ses valeurs fondamentales ou de Nissan, sauvée, *in extremis*, par son alliance avec Renault, avaient élaboré une stratégie originale : elles avaient accéléré leur recherche-développement de manière à faire passer le Japon du statut de copieur à celui d'inventeur tout en réduisant fortement leurs coûts de fonctionnement en ayant recours, systématiquement, à l'externalisation. L'ancien modèle industriel intégré avait cédé la place à une sous-traitance généralisée d'activités mises en réseaux.

Parallèlement, le capitalisme nippon avait accompli sa mue. Il avait fait sauter l'intégration banque-industrie (43 % des entreprises cotées en Bourse avaient, dix ans plus tôt, un actionnariat croisé avec des établissements financiers), révisé son mode de gouvernance en introduisant de nouvelles règles comptables et créé des fonds de gestion qui acceptaient désormais les OPA

étrangères, même agressives, alors que la participation des étrangers au capital des entreprises avait auparavant été limitée à 6 %.

La véritable source du succès était cependant ailleurs : elle résidait dans la manière dont l'économie japonaise s'était insérée au sein de l'Asie. Menacées directement par la Chine et les autres pays dont le coût de main-d'œuvre était faible, les firmes nippones avaient commencé par délocaliser massivement dans les années 1980. Quinze ans parés, elles procédèrent simplement à un réajustement. Elles prirent conscience que la Chine pillait sans vergogne leurs technologies et qu'il était de leur intérêt de conserver au Japon le cœur de leur métier : les lecteurs laser pour Sharp ou les moteurs pointus pour Toyota. Les grands groupes nippons se mirent à fonctionner sur le modèle du désormais célèbre "réseau asiatique" : la recherche, le *design* et les composants essentiels élaborés au Japon, les pièces fabriquées en Thaïlande ou en Indonésie et le montage final en Chine.

C'est ce que firent également, mais à l'échelle planétaire, des firmes comme Renault et Nissan. Elles ont du leur succès, en tant que 4^{ème} groupe automobile mondial, non seulement à leur alliance mais surtout au fait qu'elles ne fabriquaient plus que 20 % des composants de leurs véhicules contre 80 % naguère et ce alors que le modèle nord-américain de l'industrie automobile, demeuré fidèle au schéma de l'entreprise intégrée, à peine corrigé par celui de la firme donneuse d'ordres des sous-traitants sélectionnés parce que mieux disants, était en plein désarroi^{ccxxviii}.

Les temps avaient bien changé depuis l'époque où Charles Wilson, PDG de General Motors (GM), avait pu dire (1953) "*Ce qui est bon pour l'Amérique est bon pour GM, et vice versa.*" Alors que, jusqu'aux années 1980, ce constructeur avait occupé plus de la moitié du marché intérieur des ventes de véhicules familiaux aux Etats-Unis, il ne lui en restait plus que 22 % pendant que l'industrie automobile japonaise continuait son essor. A eux trois, "*The Big Three*" - GM, Ford et Chrysler -, ne détenaient plus que 53,6 % de leur marché domestique sans avoir su pour autant exporter dans le reste du monde. Tout au contraire, Toyota, qui, pour la première fois, avait ravi la troisième place du podium américain à Chrysler, s'était emparé, courant 2007, de la couronne mondiale au détriment de GM. L'explication ? Non seulement, les trois constructeurs américains avaient commis une erreur stratégique majeure – se spécialiser dans un type de véhicules, les gros 4X4 et les pick-up, dont les ventes étaient plombées par l'envolée des prix de l'essence - mais surtout, ils avaient conservé leur ancien modèle de production qui était à l'origine de la mauvaise réputation de leurs véhicules en termes de qualité et de fiabilité. Ils n'avaient pas su procéder aux réformes de structures qui leur auraient permis de produire différemment des automobiles différentes. Il est vrai qu'ils auraient du, pour cela, se séparer de 30 % à 50 % de leur salariés au

profit d'un réseau de partenaires unis par des liens de co-traitance, coopérer avec leurs fournisseurs au lieu de continuer à leur donner des ordres de manière léonine et renégocier des contrats gagnants-gagnants avec le maillage de leurs concessionnaires. Chrysler, qui avait été renfloué par Fiat après avoir été laissé sur le bord de la route par Daimler en 1998, est peut être la firme la plus emblématique ce qu'est devenue l'industrie traditionnelle nord-américaine. Aux premiers jours de 2014, on appris qu'elle venait d'être complètement racheté par le constructeur de Turin devenant ainsi le 7^{ème} groupe automobile mondial.

C'est vers ce nouveau mode de gouvernance que tend l'évolution de l'ensemble du monde industriel. Cette mondialisation n'affecte pas seulement les activités de production mais s'étend désormais à celles de recherche et développement (R & D). La plupart des grandes firmes investissent désormais dans ce dernier domaine plus de capitaux dans les pays étrangers que dans ceux où continuent à être localisés leurs sièges sociaux^{ccxxix}. Elles sont de plus en plus nombreuses à implanter des laboratoires là où les marchés se développent quitte à exporter ultérieurement leurs découvertes vers des marchés devenus matures. C'est ainsi que Saint-Gobain a inauguré un centre de R & D à Shanghai en septembre 2007 : sa vocation est, dans certains domaines, de concevoir de nouveaux produits pour les usines du monde entier^{ccxxx}. La même année, la société indienne Tata Motors agrandissait ses centres de recherche non seulement en Inde mais également en Corée du Sud, en Espagne et au Royaume-Uni. De son côté, le constructeur Hewlett-Packard ne dépenserait plus que 20 % de son budget de recherche aux Etats-Unis : le reste se répartirait au sein de laboratoires situés en Angleterre, Israël, Inde, Russie, Chine et Japon^{ccxxxi}.

De telles évolutions posent problème quant aux modes de gouvernance qui doivent les accompagner. De nouveaux types d'organisations apprenantes se mettent en place à l'échelle mondiale. Elles fonctionnent de manière décentralisé tout en demeurant soumises aux décisions stratégiques de leurs sièges situés à des dizaines de milliers de kilomètres. Ce type de gouvernance est-il compatible avec le développement des pôles régionaux de compétitivité à la française dont on sait qu'une bonne partie du pouvoir d'attractivité découle des allègements de charges sociales ou fiscales offertes par la puissance publique ? Mais, si cela n'est pas possible, comment procéder à une réinvention permanente de ces technopoles régionales au sein de l'hexagone sans faire exploser la notion même de pôle de compétitivité ? En d'autres termes, comment faire coexister, à la fois au niveau de l'activité et à celui de l'action collective, des organisations simultanément enracinées et mondialisées ?

La réponse apportée à ces questions est subordonnée, en grande partie, à la manière dont vont s'insérer sur le marché du travail les nouveaux acteurs de la nouvelle révolution industrielle

puisque ce sont justement les gisements de main d'œuvre qualifiée qui expliquent l'attraction que ces pôles de compétitivité exercent sur les grandes entreprises. Or, la classe d'âge qui arrive sur le marché du travail au sein de ces centres de recherches mondialisés appartient à la première génération d'êtres humains qui ait été plongée, quasiment depuis son berceau, dans un monde de signes numérisés. Son insertion dans la vie active ne peut donc que poser problème à des modes de gouvernance centralisés comme ceux de General Motors ou de Ford qui ne savent pas faire autre chose que perpétuer leurs structures hiérarchiques désuettes.

La problématique ne concerne pas seulement les laboratoires de recherche. Elle intéresse également l'ensemble des activités industrielles. Depuis les années 1970, le nombre des ouvriers français s'est réduit comme une peau de chagrin. *"Les "cols bleus", manoeuvres et ouvriers de toutes qualifications, dont le nombre s'était accru à la faveur des deux premières révolutions industrielles (machine à vapeur et électricité), ont été touchés par la troisième, celle de l'électronique"*, note le sociologue Gérard Mermet^{ccxxxii}. En 1978, le quart de la population active travaillait dans l'industrie et 14 % dans les services marchands. En 2006, c'est exactement l'inverse^{ccxxxiii}. Ne se dirige-t-on pas, inexorablement, vers une réorganisation de la structure économique sur la base du principe du marché et non plus sur celle du principe de la hiérarchie puisque la révolution fordienne des années 1930 dont le modèle resta hégémonique jusque dans les années 1970 avait consisté dans la subordination du principe du marché au principe de la hiérarchie au sein des organisations ? Or comment accomplir une mue inverse qui allie, comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, le principe du marché à celui de la communauté sans faire disparaître la notion même d'entreprise ?

Un bref rappel historique : dans un premier temps, les entreprises industrielles, bien que produisant pour le marché, s'étaient bien gardé de le faire pénétrer à l'intérieur de leurs murs. L'organisation taylorienne-fordienne fonctionnait exclusivement à partir du principe de la soumission à la hiérarchie. Le premier à l'avoir compris fut le créateur de la Ford modèle T dont chacun sait que les clients avaient le droit de choisir librement la couleur à condition qu'elle soit noire. Or Henry Ford, s'il fut considéré comme le prototype de l'entrepreneur innovant par Joseph Schumpeter, n'avait rien d'un démocrate : il était même un grand admirateur de Mussolini, celui-là même qui venait d'inscrire dans les statuts de son Parti la formule *"Il capo a sempre ragione"* (le Chef a toujours raison).

Dix ans plus tard, les innovations structurelles du type "Staff and lines" apportées par Alfred Sloan chez General Motors, en ouvrant, progressivement, les entreprises aux contraintes externes du marché (une direction pour chaque couple produit/marché, les *lines*, et une autre pour l'ensemble de l'entreprise, le *staff*), n'avaient pas modifié substantiellement l'organisation du

travail préexistante. Le temps aidant, la compétition s'était même faite de plus en plus dure entre les différentes *business units* à qui on demandait d'entrer en compétition les unes par rapport aux autres pour la répartition des budgets à la manière d'entreprises rivales luttant pour le contrôle des ressources^{ccxxxiv}.

La situation change du tout au tout avec la mondialisation, la dématérialisation des *process* au niveau international et, par dessus tout, l'arrivée dans la vie active des générations nées avec Internet et que des journalistes ont pris l'habitude d'appeler la génération Y pour évoquer ces adolescents déambulant avec deux écouteurs vissés sur leurs oreilles. Habitué à organiser leur temps comme ils l'entendent, ces nouveaux acteurs du monde industriel veulent continuer à pouvoir travailler collectivement en partageant les informations sur le Net. Fait plus surprenant encore et à la manière de ce qui se passe dans le monde des logiciels *Open source* dont on a vu que leur mode d'élaboration repose sur la confiance, l'entraide et la solidarité, ces primo-entrants sur le marché du travail privilégient, par dessus tout, une valeur forte qui est à l'origine de ces comportements altruistes : l'intégrité morale^{ccxxxv}. La pratique de cette vertu devient même à leurs yeux la condition *sine qua non* pour que puisse fonctionner une collectivité humaine qu'il s'agisse des entreprises qui élaborent les logiciels *Open source* comme ou Wikipédia ou les services de renseignements d'une super puissance mondiale comme les USA qui ont vu les résultats de leurs investigations secrètes rendus publics à partir de juin 2013 par un jeune informaticien plein de talents, Edward Snowden.

Du point de vue de l'organisation apprenante, toutes ces manifestations de l'horizontalité des rapports cognitifs que cela suppose n'est pas nouvelle : la problématique en a été formulée, dès 1823, par Jean Joseph Jacotot (1770-1840) qui avait été, avant la Révolution française capitaine d'artillerie^{ccxxxvi}.

Devenu, en 1795, professeur à l'école centrale de Dijon, il y enseigne successivement le latin, les mathématiques et le droit. Secrétaire du ministre de la guerre sous l'Empire, il est ensuite nommé sous-directeur de l'École Polytechnique. Pendant les Cent-Jours, il est élu membre de la Chambre des Représentants ce qui l'oblige à quitter la France lors de la Seconde Restauration.

Exilé dans les anciens Pays Bas Autrichiens retombés sous la férule hollandaise, il est nommé professeur de littérature française à l'université de Louvain.

Ses étudiants néerlandophones veulent apprendre le français alors que leur professeur ne connaît pas le hollandais. Ne disposant que d'une version bilingue du *Télémaque* de Fénelon, il se résout à les laisser lire, seuls, la langue de Molière qu'ils ne comprennent pas tout en s'aidant de la traduction. Au bout d'un certain temps, il leur demande de raconter, en français, ce qu'ils ont

lu. Il s'attend à une catastrophe. Fait surprenant, les prestations sont excellentes. Il tire de l'expérience deux leçons essentielles qui sont toujours aussi innovatrices du point de vue du mode de gouvernance d'une organisation apprenante décentralisée^{ccxxxvii}.

La première est qu'il existe une dissociation entre la volonté exprimée par la hiérarchie de l'institution et l'exercice de sa propre intelligence par l'acteur. Si des étudiants hollandais ont pu parfaitement comprendre le fonctionnement de phrases françaises uniquement en les lisant, cela signifie qu'ils n'ont pas eu besoin des explications de leur maître officiellement chargé de leur enseigner cette langue étrangère. Il existe donc une autonomie, irréductible, entre l'exercice de son intelligence par l'acteur et l'exercice de l'autorité par celui qui est chargé d'encadrer le fonctionnement du premier.

Mais si cela est vrai, cela veut dire que la réalité d'une organisation apprenante fonctionne à l'inverse de ce que prétend la théorie pédagogique : celle-ci fait croire, depuis des siècles, que l'élève apprendrait ce que le maître lui enseigne, celle-là montre que c'est le contraire qui se passe. Le processus d'apprentissage et d'élaboration de connaissances nouvelles ne résulte pas d'un remplacement de l'ignorance de l'élève par le savoir du maître. Il provient du développement du savoir de l'élève lui-même. C'est le travail autonome de ce dernier qui permet à celui-ci d'aller du savoir au savoir et non, comme le prétend l'idéologie pédagogique dominante, de l'ignorance au savoir.

La thèse de l'égalité des intelligences que Jacotot va défendre à partir de cette expérience de hasard signifie donc que l'apprentissage n'est rendu possible que si l'intelligence employée par l'étudiant de Louvain est reconnue comme ayant été de même nature que celle du maître, qui a été la même que celle de Fénelon, celle-ci de celle de son traducteur et cette dernière de celle du typographe, etc... Le développement de l'intelligence collective résulte d'un processus de circulation de signes entre intelligences égales au cours duquel un système individuel de signes n'a fait qu'en interpréter un autre avant d'être lui-même réinterprété de la même manière et ce *ad aeternam*.

La deuxième leçon que Jacotot extrait de son expérience hollandaise est que l'on peut commencer un tel apprentissage à partir de n'importe quel point. C'est la logique de la consultation de l'hypertexte sur Internet. Là encore, la réalité fonctionne à l'inverse des idées reçues : la règle pédagogique "normale" voudrait que l'on parte d'un "commencement". C'est pour cette raison que la déduction inspire la démarche de la plupart des didacticiens. Mais s'il en est ainsi c'est tout simplement du fait que ceux qui les ont élaboré continuent à croire qu'il existerait deux sortes d'intelligences : celle des ignorants, qui opèrerait à partir du hasard, par une

succession de rapprochements et dont la logique demeurerait imprévisible, et celle du maître ou des savants, qui procéderait méthodiquement, du plus simple au plus complexe, conformément à la Méthode cartésienne. D'où la nécessité, concomitante, de perpétuer l'écart entre ceux qui ne savent pas - et qui continuent pour cela à utiliser le langage de tous les jours - et le métalangage de ceux qui ont accédé au véritable Savoir.

Socrate aurait donc fait tout faux en utilisant les mots de la vie quotidienne pour fonder la philosophie politique comme il l'explique dans le dialogue *Le Phédon* de Platon : il indique comment, dans sa jeunesse, il a été conduit à abandonner les sciences de la nature pour s'intéresser aux opinions de la Cité. Fort heureusement, des philosophes "professionnels" sont apparus depuis cette époque d'ignorance afin d'obliger tout un chacun à revenir à une plus saine vision des choses. Plus les livres qu'ils ont publiés sont obscurs et plus ils sont profonds. La preuve ? C'est qu'ils exigent, pour être compris, de faire appel à la médiation d'autres philosophes "professionnels", quoique de moindre rang, qui, dans les Lycées ou les Universités les expliquent aux ignorants. La boucle est bouclée : la déduction doit demeurer à tout jamais la reine des batailles du savoir comme jadis l'infanterie pour les généraux français jusqu'en mai 1940.

Mais si la *learning organization* qui se met en place sous nos yeux ne fonctionne pas comme l'avait prévu la théorie depuis longtemps, ne convient-il pas d'impulser le développement à d'autres modes de gouvernance à l'époque de l'atelier flexible qui autorise les firmes à ne produire que ce qu'elles sont sûres de vendre ?

Et comment les modifier pour en faire des structures productives à géométrie variable sans briser pour autant la dynamique collective d'implication que requiert l'observation permanente des signes au sein de l'entreprise apprenante ?

Or si cette dernière se met à fonctionner à la manière des étudiants de Jacotot à Louvain, comment coordonner l'activité des laboratoires que les firmes mondialisées continue à éparpiller aux quatre coins de la planète ? D'autant plus que le problème ne concerne pas que les centres de R & D : comment impulser de véritables *learning organizations* au niveau mondial lorsque l'on sait que les multinationales françaises, pour ne prendre que cet exemple, emploient désormais six millions de salariés à l'étranger et que leur production s'élève à 600 milliards de dollars soit bien plus que le volume total des exportations françaises^{ccxxxviii}?

En d'autres termes, sur quelles bases et à partir de quels principes peut-on faire fonctionner de telles organisations apprenantes dans une perspective qui n'est plus celle du capitalisme financier dont les visées à court terme sont à l'origine du krach de 2008 ?

Jacotot avait anticipé la réponse que l'on peut apporter à ces questions en montrant la possibilité que puisse se développer un mode d'élaboration des connaissances inverse de celui qui est aujourd'hui encore dominant. Mais si le principe pédagogique innovant qu'il avait fortuitement découvert au début du XIX^{ème} siècle se généralise, que va devenir le mode de gouvernance de telles organisations décentralisées à partir du moment où il n'y a pas de différence fondamentale entre les différents types d'intelligences qui les composent ? Or si tous les actes intellectuels fonctionnent véritablement de la même façon, cela voudrait-il dire que n'importe quelle intelligence serait capable d'effectuer le trajet effectué par une autre et ce à partir d'un point quelconque ?

Quelle que soit la manière dont on l'aborde, l'expérience de Louvain qui, du point de vue de la gestion des connaissances, n'a pas eu besoin d'être régulée par le principe de la hiérarchie, débouche donc sur deux constats qui devraient révolutionner, à terme, la *learning organization* : 1) là où l'on aurait tendance à localiser l'ignorance, il existe toujours un savoir même implicite, 2) sa présence indique que c'est la même intelligence qui est à l'œuvre dans tous les apprentissages intellectuels.

Ce qui est apparaît comme essentiel, c'est la conception que l'on se fait de l'organisation apprenante. Doit-on continuer à en impulser le développement à partir de l'idée que ce type d'institution serait nécessairement fondée sur un certain ordre ce qui induirait de rationaliser, en son nom, les inégalités en continuant à différencier les places et les fonctions ? Ne pourrait-on pas plutôt la faire fonctionner à partir d'une communauté, certes virtuelle, mais qui existe déjà, potentiellement, dans chaque acte de parole, et dont le mode de fonctionnement permettrait à n'importe quel acteur de comprendre ce que peut comprendre n'importe quel autre^{ccxxxix} ? En d'autres termes, ce qui fait la différence entre un homme et un autre, ne serait-ce pas sa capacité à donner ou à recevoir du savoir à la manière dont on peut donner ou recevoir des ordres mais son habileté à percevoir et à interpréter les signes^{ccxli} ?

Et pourtant, en formulant ces principes qui provoquèrent l'indignation de tout ce que la France de Guizot comportait comme beaux esprits, Jacotot ne voulait pas s'affirmer comme un utopiste ni même comme un réformateur social. Il ne promettait rien. Il ne disait même pas qu'il aurait pu exister un système idéal susceptible de fonctionner mieux qu'un autre. Il relatait simplement ce qu'il avait vécu à Louvain et la conclusion qu'il en avait tiré : chacun a la possibilité d'envisager de deux manières son rapport aux autres et au savoir. Il démontrait par l'exemple qu'il peut exister une communauté d'hommes égaux à l'intérieur d'une société qui demeure inégale^{ccxli}.

N'est-on pas en présence d'un modèle heuristique pour des organisations apprenantes qui doivent tout à la fois se mondialiser et se virtualiser comme on l'a vu à la lumière des exemples précités ? Mais n'est-ce pas aussi ce qui se passe au sein des cultures minoritaires européennes qui réaffirment leur différence au sein d'Etats-nations qui continuent à leur refuser le droit à l'existence ?

De facto, ce modèle commun et qui correspond à la logique découverte par hasard à Louvain au début du XIX^{ème} siècle est mis en œuvre par les fils spirituels du militant occitaniste Félix Castan. Ils se souviennent que, selon lui, la décentralisation n'est pas simplement un problème de gestion de l'espace ou de gestion du territoire, comme le croient tous les hommes politiques et l'immense majorité des intellectuels français. Elle débouche sur un mode d'organisation de la culture profondément novateur. *"C'est pour cela que je dis qu'il faut redéfinir la nation en disant qu'elle doit avoir plusieurs capitales et par ailleurs, plusieurs cultures. Elle doit être "politiquement une et culturellement plurielle". Indivisible politiquement et culturellement polycéphale^{ccxlii}"*.

3. Piloter des institutions virtuelles

Arrivé à ce point de l'enquête, un troisième ensemble de problèmes surgit. Il a trait à la manière dont peuvent être pilotées de telles institutions étendues fonctionnant en réseaux.

On a vu au début de ce programme de recherches que la notion de gouvernance ne recouvre pas les mêmes pratiques selon que l'on parle de gouvernance d'entreprise ou de bonne gouvernance en matière politique sans même parler d'une éventuelle gouvernance mondiale dont les instruments sont en train d'émerger.

On se souvient que la première acception du terme, d'origine anglo-saxonne, regroupe un ensemble de règles qui permettent aux actionnaires de s'assurer que les firmes dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs intérêts.

Il n'en va pas de même quant aux normes d'un développement durable auxquelles sont de plus en plus soumises les mêmes organisations. Sous leur influence, elles sont amenées à prendre des décisions à long terme afin de ne pas obérer non seulement leur propre avenir mais surtout celui de l'environnement au sein duquel elles se déploient. L'enjeu en est leur responsabilité sociétale ce qui veut dire, entre autres conséquences, leur image vis-à-vis de leurs parties prenantes. Or l'acception de ce dernier terme va bien au-delà des actionnaires, des clients et des salariés puisqu'il englobe, avec le développement durable, les familles de ces derniers, les riverains de l'entreprise, les collectivités locales et régionales, l'Etat, les groupes de pression écologistes, les médias, l'opinion publique voire les générations à venir.

On est en face d'exigences contradictoires qui créent des situations paradoxales de double injonction telles que si l'on obéit à l'une on enfreint, *ipso facto*, les critères de l'autre. Or l'on sait, depuis les travaux de l'École de Palo Alto sur les pathologies de la communication, que cela conduit à la schizophrénie. Dans le cas d'une organisation, ce n'est pas tellement la santé mentale de ses dirigeants qui est en jeu que sa survie en tant que telle à partir du moment où elle est ainsi tiraillée à hue et à dia. Elle doit s'ajuster aux contraintes de la révolution numérique qui se modifient sans cesse, à l'accroissement d'une concurrence de plus en plus mondialisée et aux perturbations imprévisibles d'un contexte soumis à l'influence de médias nul ne peut contrôler. Dès lors et quand il s'agit d'une entreprise privée, la moindre erreur stratégique peut susciter des réactions capitalistiques imprévisibles de la part des actionnaires, entraîner la délocalisation de certaines activités voire la disparition de l'organisation en tant que telle.

En d'autres termes, les modes de gouvernance sont obligés de naviguer à vue entre des exigences contradictoires. C'est ce qui explique qu'ils soient conduits à décentraliser une large part des processus de prise de décision au plus près du lieu et du temps d'où peuvent surgir les périls ou les opportunités inattendus. C'est l'*empowerment*^{ccxliii} qui est loin d'être une mode managériale puisque le développement de l'organisation apprenante qui en résulte a pour objectif d'augmenter la marge de manœuvre stratégique de l'entreprise^{ccxliv}.

Mais si ces tendances d'évolution se confirment, est-ce véritablement le capitalisme qui aurait triomphé de toutes les autres formes d'organisation sociale avec la phase actuelle de la mondialisation ? Ne serait-ce pas plutôt François Furet qui aurait vu juste en disant que "*la prédication néo-libérale ne résiste pas une minute à l'observation de nos sociétés*"^{ccxlv}. Et s'il en est ainsi, serait-on pas en présence d'un système nouveau qui chercherait son équilibre entre les influences conjuguées et souvent contradictoires, de ces trois principes organisationnels différents que sont la hiérarchie, le marché et les différentes communautés ?

En d'autres termes, ne serait-il pas temps de réévaluer l'héritage de la prémodernité afin d'y extraire un certain nombre d'enseignements susceptibles de faciliter la gouvernance de tels ensembles post-modernes en train d'émerger ?

4. Réévaluer l'héritage de la prémodernité

C'est ce à quoi vise à répondre un quatrième ensemble de problèmes à résoudre : il concerne le type de culture que devraient impulser les modes de gouvernance afin de répondre aux exigences historiques suscitées par la dérégulation, la mondialisation et la révolution numérique.

La puissance et surtout la rapidité de ces évolutions explique que le vocable de "globalisation" ait été introduit en France – mais en France seulement – pour tenter de faire concurrence à celui de mondialisation^{ccxlv}.

C'est que ce terme, pour nombre de Français, est devenu synonyme de dérégulation sauvage, de libéralisation sans freins et de délocalisations. En fait, la réalité est bien plus complexe. La globalisation, alias mondialisation, est constituée par un ensemble de processus contradictoires qui influencent tous les aspects de notre vie et dont les aspects les plus importants se traduisent, psychologiquement parlant, par une sensation de compression de l'espace et du temps^{ccxlvii}.

Cette dimension subjective, si ce n'est ontologique, détermine, pour une large part, notre plus ou moins grande adaptation à la globalisation. Or elle se présente à la manière d'un *Janus bifrons*. Elle est à la fois objective – elle renvoie à un ensemble de phénomènes qui existent en dehors de nous et de la conscience que nous pouvons en avoir – et subjective : on ne peut véritablement la percevoir qu'une fois enclenché le processus d'interprétation qui l'accompagne. C'est lui et lui seul qui nous met en mesure de ressentir ce retrécissement du monde^{ccxlviii}. Foucault l'avait déjà pressenti : *"Une science anthropologiquement fondée sera une science réduite, mesurée à l'homme, déchue de sa propre vérité, mais par là-même restituée à la vérité de l'homme"*^{ccxlix}.

Cette ambiguïté fondamentale, du point de vue phénoménologique, de la mondialisation explique que le retour du signe, qui l'accompagne, s'effectue en Occident par le biais des organisations contraintes à se transgomer en *Learning organizations*. Leurs acteurs ne se comportent pas en simples récepteurs d'informations. Ils cherchent à interpréter les signes les plus divers qui surgissent au sein de leur contexte. Ils ne peuvent donc opérer avec efficacité - et surtout avec efficacité – que s'ils disposent d'une pensée souple et plurielle les autorisant à découvrir les lignes de connexions et les points de convergence d'un système global qui se développe indépendamment d'eux. Ils ont donc besoin d'une vision du monde élargie afin de resituer l'ensemble de ces éléments disparates au sein d'un cadre d'ensemble.

Cela signifie que le local – le territoire d'où émergent les signes - n'est pas moins important que le global - la vision du monde élargie qui permet de les interpréter. Ces deux aspects de la globalisation et du signe sont étroitement liés^{cc}. A l'inverse, cela veut également dire que ceux qui pensent que le local, à l'ère de la mondialisation, n'aurait plus de sens sont affectés d'une véritable myopie intellectuelle. La phase actuelle d'élargissement et de retrécissement du monde

est constituée par un ensemble de phénomènes opposés et inséparables qui se traduisent par le développement simultané de processus d'intégration et de diversification.

C'est en fonction de ces exigences contradictoires qu'il convient d'évaluer l'action des différents modes de gouvernance. Et s'il est vrai, comme l'indique Alvin Toffler, que le pouvoir est inhérent à tout système social et à toute relation humaine et qu'il est, de ce fait, ni intrinsèquement bon ni intrinsèquement mauvais^{ccli}, il est alors possible d'accéder à de nouveaux critères permettant d'évaluer son rôle quant aux exigences objectives et subjectives que l'on vient d'évoquer.

On peut tenter d'aller plus avant dans cette voie en prenant l'exemple du mode de fonctionnement d'une cyber-organisation mondiale : le site de vente en ligne eBay dont le siège social est à San José dans le Silicon Valley en Californie. Cette société emploie 13 000 personnes pour un chiffre d'affaires, en 2007, de 7,67 milliards de dollars et de 8,54 en 2008. Au 15 septembre 2011, il y avait déjà 45 milliards d'objets qui y avaient été vendus dépassait depuis la création du site en 1995. En 2009, il comptait plus de 276 millions de membres inscrits dans 39 pays.

Ils ont à leur disposition un certain nombre de fonctionnalités qui autorisent la tenue de relations commerciales occasionnelles ou régulières entre individus. Réunies, elles font de ce réseau la plus grande communauté d'acheteurs et de vendeurs au monde. On est en présence d'une place de cybermarché totalement dérégulée. Elle est fréquentée aussi bien par les particuliers que par les professionnels et des millions de transactions s'y déroulent chaque jour. Avec eBay, les termes de l'échange se déterminent à partir d'enchères électroniques qui se déroulent au sein d'une structure mondialisée, décentralisée et interactive.

Autre point important : le montant payé pour l'acquisition d'un bien s'y élabore, ici comme ailleurs, par le libre jeu de la concurrence. Jusque-là rien de bien nouveau sous le soleil si ce n'est qu'avec eBay, le rapport de force entre les deux termes de l'échange semble avoir basculé en faveur de la seconde : ce ne sont plus les vendeurs qui déterminent les prix mais les acheteurs par le libre jeu de leurs enchères et de leurs surenchères. La négociation y prend la forme d'un processus itératif d'interconnexions.

Dès lors et comme l'avait prévu Heinz Von Foerster, le fonctionnement d'un aussi vaste ensemble ne peut que reposer sur l'intégrité morale de ceux qui y participent. En effet, les transactions s'y déroulent de gré à gré, quasiment instantanément et sans contact physique direct avec le bien vendu et, *a fortiori*, avec celui qui le vend. Le bon déroulement de ces échanges suppose donc l'établissement d'une relation de confiance entre les parties prenantes. Or, l'on sait

que la confiance ne se décrète pas : elle se construit au fur et à mesure que se déroule l'interaction. C'est ce qui se passe au sein de eBay : la communauté des acheteurs attribue à chaque vendeur une note en fonction de ses comportements au cours des transactions passées (et réciproquement mais cette fois-ci du point de vue du vendeur). L'affichage de ces évaluations, à côté des caractéristiques du produit, constitue l'un des critères déterminants pour la décision d'achat.

En d'autres termes et alors que les hiérarchies organisationnelles n'ont pas disparu et que le marché s'étend désormais aux endroits les plus reculés du globe, des changements technologiques sont intervenus qui modifient durablement les conditions de l'échange mais en faveur de la demande et non plus de l'offre comme cela existait auparavant. Du même coup, les sciences qui ont pris l'entreprise comme objet ont besoin d'élaborer de nouveaux modèles d'élaboration de la valeur : ils devraient être fondés sur la communauté, la collaboration et l'auto-organisation bien plus que sur la hiérarchie et le contrôle. Un processus de socialisation inédit est en train de le bâtir, inductivement, à partir de réseaux électroniques au sein desquels les acteurs apprennent les uns des autres.

Or l'exemple d'eBay n'est pas isolé. D'autres maillages collaboratifs se développent dans tous les secteurs de l'économie et de la société. Ils mettent en synergie les idées et les initiatives des clients, des fournisseurs et des acteurs^{cclii}. On pourrait citer "Le bon coin" : cette déclinaison du site suédois Blocket créée, en 2006, par Spir Communication, filiale du groupe Ouest-France. Le site français fait partie d'un réseau de 31 plate-formes analogues dans le monde (dont *Subito.it* en Italie, *Segundamano.es* en Espagne, *Bikhir.ma* au Maroc, *Mudah.my* en Malaisie), sites avec lesquels "Le bon coin" partage la technologie en matière de moteur de recherche.

D'après une enquête Médiamétrie d'octobre 2012, "Le bon coin" serait devenu le deuxième site internet fréquenté par les internautes français derrière Facebook. Dès janvier 2013, l'historien Jacques Le Goff en avait proposé une analyse : *"D'une certaine façon, Le Bon Coin est au XXI^{ème} siècle ce que la foire était au Moyen Âge./.../ Le site démocratise l'acquisition de produits dont une grande partie du prix peut être liée aux intermédiaires. Il propose un retour à la vie de qualité médiévale, avec convivialité et entraide^{ccliii}."*

Mais il existe bien d'autres émergences analogues. On peut citer les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) créées en 2001 en Provence sur le modèle des *Food guilds* suisses et des *Community Supported Agriculture* (CSA) nord-américains. Ces groupements, issus de la société civile, visent à préserver l'existence d'exploitations rurales de proximité dans une logique "d'agriculture durable", c'est-à-dire d'une agriculture paysanne à la fois "socialement

équitable" (à partir d'un prix "juste" permettant à l'agriculteur d'obtenir un revenu décent) et "écologiquement saine". Le principe d'une AMAP est des plus simples : 40 à 60 citoyens s'engagent à soutenir un maraîcher en préfinançant sa récolte. Celui-ci, à partir du moment où ses débouchés sont assurés, est en mesure d'effectuer des investissements sur son exploitation. Il y avait 750 AMAP en 2013 : elles regroupaient 30 000 familles soit 90 000 personnes.

En février 2004 s'est tenu à Aubagne le premier colloque international regroupant, notamment, les représentants des teikei (Japon), CSA (pays anglophones), AMAP (France), ASC (Québec), etc. Un deuxième colloque international eut lieu à Palmela (Portugal) en décembre 2005. Il y fut décidé la création d'un réseau international, URGENCI, qui fédère les associations similaires au niveau mondial. D'autres colloques ont suivi à Aubagne (fin janvier 2008) et à Kobé (février 2010).

On pourrait également évoquer les systèmes d'échanges SEL (en anglais *LET's* pour *Local Exchange Trading Systems*) qui utilisent des monnaies locales pour favoriser les échanges commerciaux au sein d'un territoire en suppléant le manque ou le coût de la monnaie officielle. Un de leurs pionniers, le Français Franck Fouqueray, a créé ainsi, dans les années 1990, la Caisse de Transactions à partir d'un réseau de 500 entreprises membres. Elles mirent en place un service de crédit gratuit aux particuliers. Dès la seconde année suivante, cette société mutuelle avait organisé un total de 13 500 transactions. Sauf qu'une plainte fut déposée auprès du parquet de Paris pour exercice illégal d'activité bancaire. Après trois mois d'enquête de la brigade financière, un non-lieu fut prononcé. Entretemps Franck Fouqueray, excédé par ces tracasseries, s'était expatrié en Amérique du Nord. Il est devenu, par la magie d'Internet, l'un des pionniers de ce type d'activité financière mutuelle au Canada et aux Etats Unis.

De son côté, la Banque Alternative Suisse, société anonyme au sens des articles 620 et suivants du Code des obligations bancaires helvète, a mis en place un système équivalent. Il ne vise pas la maximisation du profit mais entend simplement couvrir les frais de gestion. A partir de bureaux ouverts à Olten, Genève, Lausanne et Zurich, cette banque d'un nouveau genre propose des cartes de crédit et des services en ligne dont les finalités demeurent écologiques, éthiques et sociales.

Pour revenir à la France et si l'on en croit les résultats d'un sondage TNS Sofres réalisé pour le groupe La Poste en 2013, près de la moitié des Français (48 %) pratiquent désormais la revente d'objets, le covoiturage, le troc ou encore la colocation. Au total 8 citoyens de l'hexagone sur 10 pratiquent ou ont l'intention de mettre en oeuvre cette nouvelle façon de consommer. Toujours selon TNS Sofres, 59 % des personnes interrogées disent avoir confiance dans les échanges entre

particuliers, chiffre qui monte à 78% pour ceux qui pratiquent déjà la consommation collaborative^{ccliv}.

Selon le bilan de l'Observatoire société consommation (Obsoco), paru en novembre 2013, 17 % de Français ont ainsi loué une voiture, 25 % ont eu recours au covoiturage (dont 10 % régulièrement), 12 % ont mis un couchage à disposition d'un tiers (*couchsurfing*) et 38 % ont déjà récupéré des objets déposés sur le trottoir. Les sites qui assurent ces échanges horizontaux sont légion : outre "Leboncoin", il ya aussi "Zilok", "E-loue", "Videdressing", "La Ruche qui dit oui !", "BlaBlaCar", "Airbnb" ou "Couchsurfing". D'après les calculs du site BlaBlaCar, deux conducteurs qui alternent la conduite sur un trajet de 20 kilomètres réaliseraient, en moyenne, 2 100 euros d'économie par an^{cclv}.

Changeons de registre. Ces évolutions permettent de revenir - mais dans une perspective considérablement élargie - à l'interrogation formulée par Léo Strauss évoquée lors du premier tome de ce programme de recherches. On a vu que ce philosophe germano-américain se demandait s'il n'y aurait pas existé une contradiction historique entre, d'une part, le souci de vulgarisation des résultats de l'investigation philosophique, vulgarisation sur laquelle reposent, en grande partie, les progrès de la connaissance, et, d'autre part, la stabilité du lien social. On connaît sa réponse. Elle est des plus pessimistes : avec Machiavel d'abord, Rousseau ensuite et Nietzsche enfin, un vaste processus de démocratisation du savoir philosophique aurait démarré. Il aurait contribué à détruire les bases sur lesquelles repose la civilisation occidentale : *"Tous les idéaux connus prétendaient reposer sur un support objectif : la nature, Dieu ou la raison. La perspective historique détruit cette prétention et, avec elle, tous les idéaux connus"*^{cclvi}.

Mais comment expliquer que le lien social, censé devoir disparaître progressivement avec la mise à mal de ces valeurs collectives par les progrès de la connaissance, progrès qui sont en train d'accomplir un bon exponentiel avec Internet, soit en train de renaître de ses cendres avec l'économie sociale et solidaire dont la même révolution numérique facilite le développement ? La re-création d'un tel lien social ne serait-elle pas consubstantielle à la nature humaine indépendamment des systèmes d'organisation et de diffusion de la culture qui peuvent y prévaloir ? Si tel est le cas, *quid* du procès intenté par Léo Strauss contre la liberté d'investigation philosophique responsable, selon lui, des progrès de l'anomie ?

Remontons en arrière. Il y a vingt cinq siècles déjà, l'acte d'accusation dressé par ses juges contre Socrate concernait sa prétendue attitude blasphématoire vis-à-vis du caractère sacré de la Loi. Or ses accusateurs, dont Aristophane, appartenaient tous au parti démocratique d'Athènes. En faisant condamner le philosophe, ils entendaient défendre la vie politique de la Cité. Ils

voulaient préserver les opinions qui y circulaient (*doxa*) contre les effets délétères que représentait, selon eux, la recherche de la vérité philosophique (*épistémé*^{cclvii}). Or n'est-ce pas, *in fine*, ce que reproche Léo Strauss à Machiavel, à Rousseau ou à Nietzsche?

En d'autres termes et à supposer que le chef d'accusation dressé conjointement par Aristophane et par Léo Strauss contre la libre investigation philosophique soit fondé, ne devrait-on pas constater aujourd'hui, avec Internet, à la destruction du caractère sacré de la Loi, fondatrice de la Cité et, par voie de conséquence, à la déstabilisation des hiérarchies en place ? Celles-ci ne vont-elles pas vaciller sur leurs bases quand des communautés entières s'affranchissent de leurs contrôles interprétatifs ? N'est-ce pas déjà ce qui se met en place sous nos yeux avec des modes d'élaboration collectifs du sens aussi performants que ceux des logiciels *Open Source*, de l'encyclopédie en ligne Wikipédia ou du mode de fonctionnement du site de vente en ligne eBay ? Or ces manifestations, différentes mais complémentaires, de la révolution numérique résultent, à chaque fois, d'un processus d'auto-organisation. Il fait la part belle au principe de la communauté et à celui du marché par rapport à la domination, jusque-là sans partage, du seul principe de la hiérarchie.

Reformuler ainsi le problème posé par Léo Strauss, permet d'y apporter un début de solutions en envisageant les évolutions précédentes de manière positive et non plus négative. On peut même y voir, dans la mesure où ces mutations reposent sur les technologies de l'information et de la communication, les prémisses de nouveaux modes décentralisés de citoyenneté qui court-circuiteraient les systèmes centralisés actuels. S'il en était ainsi, les structures politiques en place, basées sur la notion de représentation, socle de la démocratie parlementaire, devraient, immanquablement, se modifier.

Certains doutent qu'une telle alternative soit possible : ils soulignent que la fréquentation d'Internet, si elle élargit le champ de la prise de conscience de ses utilisateurs, ne favorise pas pour autant la constitution d'un véritable sens commun. Or, c'est lui, en tant que volonté de penser l'intérêt général, qui fonde l'idéal démocratique. Les technologies de l'information et de la communication ne le permettraient pas. Elles déboucheraient sur une forme de démocratie absolue mais, simultanément, sur ce que l'on pourrait appeler une forme d'impolitique absolu. Les effets de la révolution numérique dissémineraient la conscience politique alors qu'il faudrait, au contraire, la cristalliser afin de pouvoir mieux décider en commun et continuer à vivre au sein de la Cité^{cclviii}.

La critique est pertinente. Elle oublie cependant la distinction établie par Hegel entre la société politique et la société civile. Il suffit d'y revenir pour découvrir que les transformations

que l'on vient d'évoquer concernent toutes le champ de la société civile et lui seul du moins pour l'instant. C'est au sein de celle-ci que se mettent en place des processus sociaux aussi radicalement nouveaux que le développement d'une économie du savoir ou la "mise en ligne" des biens et des connaissances. La multiplication de tels réseaux collaboratifs ne peut, à terme, que provoquer des modifications, encore largement imprévisibles, de la société politique.

Ce serait donc mettre la charrue avant les bœufs que de vouloir commencer par transformer cette dernière ou, ce qui revient au même, de critiquer ces formes encore émergentes de la société civile pour ne pas avoir déjà construit des instances équivalentes dans le domaine de la société politique. Par contre et à partir du moment où la société civile se sera substantiellement modifiée, la question des formes revêtues jusque là par la société politique - et qui sont historiquement celles de la démocratie représentative - devrait apparaître relativement secondaire. Il en a toujours été ainsi dans le déroulement concret de l'Histoire.

Pour ne prendre qu'un seul exemple, pendant toute la période de la Révolution française et de l'Empire, les divers gouvernements britanniques, largement dominés par l'aristocratie, même si elle ne reposait plus sur une base économique exclusivement foncière, affrontèrent durement, et finalement avec succès, les idées démocratiques venues de France. Le sort des armes leur fut favorable. La Révolution française et le régime qui en était l'exécuteur testamentaire, le Premier Empire, furent militairement et politiquement défaits par la coalition des princes et des monarchies continentales soutenue financièrement par ce que l'on appelait la "cavalerie de Saint James" autrement dit par l'or de la Banque d'Angleterre.

Dans le demi-siècle qui suivit, ses alliés continentaux, tous partisans du conservatisme politique et social le plus strict, et que personnifiait le chancelier autrichien Metternich, semblaient avoir durablement gagné la partie. L'Europe tout entière paraissait avoir accepté la restauration de l'ordre politique ancien mis en place lors du Congrès de Vienne. Jean Giono dans son roman *le Hussard sur le toit* a évoqué la traque impitoyable à laquelle furent alors soumis ces Libéraux italiens que l'on appelait les *carbonari*. Il en était de même dans le reste du continent : depuis l'échec des révolutions de 1848, véritable "Printemps des peuples", l'Ordre moral le plus strict, celui de la Sainte Alliance, semblait régner à tout jamais à Varsovie comme à Budapest, à Dublin comme à Francfort.

Pourtant, dès le dernier tiers du XIX^{ème} siècle, les formes de la démocratie représentative pour lesquelles avaient combattu les Français et leurs alliés un demi-siècle auparavant avaient regagné un peu partout le terrain perdu. De nouvelles formes de gouvernance démocratiques se

mettaient en place, sous une forme ou sous une autre, dans pratiquement toute la partie occidentale et centrale du continent européen.

On peut donc raisonnablement penser que le processus historique d'approfondissement des différentes formes d'autonomie en train de se développer au sein de la société civile revêtira également des aspects politiques dont on ne peut encore prévoir les formes. L'avènement de ces nouvelles formes de gouvernance est pourtant inéluctable au fur et à mesure que vont se développer ce que l'on pourrait appeler, à la suite de Von Foerster, des cybernations.

On se souvient que celui que l'on a pu appeler le "Socrate de la Cybernétique" avait constaté qu'un système social qui ne se régule plus devient incapable de produire des finalités ce qui, *ipso facto*, enlève tout sens aux concepts de "société" et de "système". C'est le péril qui menace la démocratie représentative avec les effets, largement imprévus, de la dérégulation, de la mondialisation et de la révolution numérique. Mais on se souvient également qu'une fois de tels faits établis, Von Foerster avait également proposé des pistes de réflexion et d'action permettant d'y remédier.

L'une d'entre elles est contenue dans le discours qu'il prononça au début du congrès de l'*American Society for Cybernetics* en décembre 1971. Il débute par un constat : *"si les sciences dures réussissent, c'est qu'elles sont confrontées à des problèmes doux, alors que si les sciences douces butent sur tant de difficultés, c'est que les problèmes qui sont les leurs sont durs"*^{cclix}. " Et le conférencier de terminer son allocution en rappelant que selon les principes mêmes de la seconde Cybernétique^{cclix}, il y a morale quand l'observateur se situe en dehors du système et qu'il y a surgissement inévitable de l'éthique quand celui-ci interagit avec le système.

N'est-ce pas ce qui est en train de se produire au sein des processus de gouvernance en réseaux de la cyber-économie et de la cyber-société? N'expriment-ils pas le retour d'une problématique, politique en dernière analyse, et qui réapparaît à chaque fois que l'ordre du monde se modifie? Au temps de Socrate, c'était la crise des équilibres économiques et politiques sur lesquels avait reposé la brillante civilisation attique. A l'époque du Catharisme, c'était le passage de la prémodernité à la modernité sous l'effet de l'économie de marché qui accompagnait la première révolution industrielle. Aujourd'hui, c'est la transition entre la modernité et la postmodernité du fait de la phase actuelle de la mondialisation, de la dérégulation et de la révolution numérique. Dans ces trois situations, l'efficacité des techniques de régulation sociale qui émergent repose sur l'intégrité de ceux qui les instaure, c'est-à-dire sur leur rayonnement intellectuel et moral, ce qui suppose, *ipso facto*, l'utilisation de techniques nouvelles en matière de gouvernance de soi.

Mais s'il en est véritablement ainsi, n'est-il pas urgent de réévaluer, d'un point de vue foucauldien, le rôle d'un certain nombre de techniques de soi qui ont pu fonctionner à l'époque de la prémodernité ? N'est-il pas temps d'en extraire des enseignements afin de mettre en synergie, mais dans une perspective post-moderne, les techniques de pouvoir, les techniques de signification et les techniques de production utilisées ?

Telle est la raison pour laquelle ce programme de recherches est en même temps un programme d'action. Il entend demeurer fidèle non seulement à la méthode d'analyse proposée par Von Foerster mais également à son message éthique qui interpelle chacun de nous : " *Nous ne pouvons pas demeurer plus longtemps les savants spectateurs d'un désastre global^{ccixi}* " C'est ce qui explique que l'ambition ultime de cette contribution à l'émergence d'une anthropologie politique du signe soit de participer au processus, forcément collectif, qui ne peut manquer de générer de l'ordre à partir du bruit.

Lire

ABELES, M. (1997) - *Anthropologie du politique*, Paris, Armand Colin.

ABELES, M. (2005) - *Anthropologie de l'Etat*, Paris, Payot.

AGLIETTA, M. & BERREBI, L. (2007) - *Désordres dans le capitalisme mondial*, Paris, Odile Jacob.

ANDREWSKY, E. & DELORME, R. (2006) - *Seconde cybernétique et complexité. Rencontres avec Heinz Von Foerster*, Paris, L'Harmattan.

APPADURAI, A. (1996) - *Modernity at Large*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

ARENDT, H. (1951) - *The Origins of Totalitarianism*, Vol. 3 ; *Totalitarianism*, New York, Harcourt Brace & Co. Tr. fr. *Les Origines du totalitarisme, Le système totalitaire*, Paris, Seuil, 1972, Gallimard, collection Quarto, 2002.

ARENDT, H. (1978-1981) - *The Life of the Mind, 1 Thinking, 2 Willing*, New York, Harcourt Barce Jovanovich. Tr. fr. *La vie de l'esprit. La pensée, II. Le vouloir*, Paris, Presses Universitaires de France, 1981.

ASCHER, F. (2007) - *La société évoluée, la politique aussi*, Paris, Odile Jacob.

ATTALI, J. (2006) - *Une brève histoire de l'avenir*, Paris, Fayard.

BADIE, B. (1999) - *Un monde sans souveraineté. Les États, entre ruse et responsabilité*, Paris, Fayard.

- BALANDIER, G. (1969) - *Anthropologie politique*, Paris, PUF.
- BALANDIER, G. (1988) - *Le Désordre. Eloge du mouvement*, Paris, Fayard.
- BALANDIER, G. (1994) - *Le Dédale. Pour en finir avec le XXe siècle*, Paris, Fayard.
- BESSIS, R. (2004) - *Dialogue avec Marc Augé - Autour d'une Anthropologie de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan.
- BINDE, J. (2004) - *Où vont les valeurs ? Entretiens du XXI^{ème} siècle, II*, Paris, Editions Unesco - Albin Michel.
- BOBBIO, N. (1996) – *Il futuro della democrazia*, Turin, Einaudi. Tr. fr. *Le futur de la démocratie*, Paris, Seuil, 2007.
- BOUDON, R. (1986) - *L'Idéologie, ou l'origine des idées reçues*, Paris, Fayard.
- BRAUDEL, F. (1967) - *Civilisation matérielle et capitalisme (XVe-XVIIIe siècle)*, tome 1, Paris, Armand Colin.
- COHEN, D. (2006) - *Trois leçons sur la société postindustrielle*, Paris, Seuil.
- COUFFIGNAL, L., "Essai d'une définition générale de la cybernétique" *The First International Congress on Cybernetics*, Namur, Belgium, June 26-29, 1956, Paris, Gauthier-Villars, 1958.
- CRUBEZY, E. ; MARTIN, H. ; GISCARD, P-H. ; BATSAIKHAN, Z. ; ERDENEBAATAR, D. ; MAUREILLE, B. ; VERDIER, J-P., "Pratiques funéraires et sacrifices d'animaux en Mongolie à la période proto-historique. Du perçu au signifié. A propos d'une sépulture Xiongnu de la vallée d'Egying Gol (Région péri-Baïkal) ", *Paléorient*, V 22/1, 1996.
- DEBRAY, R. (2006) - *Aveuglantes lumières*, Paris, Gallimard.
- DELEDALLE, G. (1978) - *Charles S. Peirce. Ecrits sur le signe*, Paris, Editions du Seuil.
- DELL'UMBRIA, A. (2006) - *Histoire universelle de Marseille. De l'an mil à l'an deux mille*, Marseille, Editions Agone.
- DEWEY, J. (1938) - *Logic : The Theory of Enquiry*, Hery Holt and Company. Tr. fr. *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1^{er} éd. 1967 ; 2^{ème} éd. 1993.
- DIMITROVA, A., "Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation ", *Socio-Anthropologie*, numéro 16 Ville-Monde, I. Varia.
- DUPUY, J. -P. (1990) - *Ordres et désordres, Enquête sur un nouveau paradigme*, Paris, Editions du Seuil.
- FAVRE, P. (1989) - *Naissances de la science politique en France (1870-1914)*, Paris, Fayard.

FOUCAULT, M. (1994) - *Dits et écrits*, tome II, 1976-1985, Paris, Gallimard, collection Quarto, 2001.

FOUCAULT, M. (1984) - *l'Histoire de la Sexualité*, volume III, *Le Souci de Soi*, Paris, Gallimard, collection Tel.

FRIEDLÄNDER, S. (1998) - *Nazi Germany and the Jews : Volume 1 : The Years of Persecution 1933-1939*, New York, HarperCollins Publishers. Tr. fr. *L'Allemagne nazie et les juifs*, Paris, Seuil, tome I, 2006.

GHASARIAN, C. (sous la dir. de), *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive. Nouveaux terrains, nouvelles pratiques, nouveaux enjeux*, Paris, Armand Colin, 2002.

GINZBURG, C. (1986) – *Miti, emblemi, spie*, Torino, Einaudi. Tr. fr. *Mythes, emblèmes, traces ; morphologie et histoire*, Paris, Flammarion, 1989.

GODELIER, M. (2004) - *Métamorphoses de la parenté*, Paris, Fayard.

GRAMSCI, A., (1932) - *Quaderni del Carcere*. Volume 5 *Note sul Machiavelli sulla politica e sullo stato moderno*, Einaudi, Torino, 1949, 1966. Tr. fr. Cahiers de prison. Cahiers 1, 2, 3, 4 et 5, Editions Gallimard, Paris, 1996.

HAYEK, F. A. (1949) - *Individualism and Economic Order*, London, Routledge & Kegan Paul.

HELD, D. & MCGREW, A. (2000) - *The Global Transformation Reader*, New York, Polity Press.

LATOUR, B. (2006) - *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte.

LE CERCLE DES ECONOMISTES (2006) - *Politique économique de droite, politique économique de gauche*, Paris, Editions Perrin.

LE GALES, P. (2001) - *Le retour des villes européennes, Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Grasset.

LE GOFF, J. (2004) – *Un long Moyen Age*, Paris, Tallandier.

LE GOFF, J. (2005) - *Héros et Merveilles du Moyen Age*, Paris, Seuil.

LEROY-LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

LEVIS-STRAUSS, C. (1949) - *Les structures élémentaires de la parenté*, 2002, Paris, Mouton/Berlin, Walter de Gruyter.

LEVY, P. (1994) - *L'Intelligence collective*, Paris, La Découverte.

LIPOVETSKY Gilles (1983) - *L'Ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, Folio.

MALINOWSKI, B. (1922) - *Les argonautes du Pacifique occidental*, Tr. fr. 1963; Nouvelle édition, 2004, Paris, Gallimard.

MANENT, P. (1981) - *Tocqueville et la nature de la démocratie*, Paris, Gallimard, Nouvelle édition 2006.

MAUSS, M. (1950) - *Sociologie et anthropologie*. Recueil de textes, Préface de Claude Lévi-Strauss, Paris, Presse Universitaire de France, 1989.

MEAD, M. (1928) - *Coming of Age in Samoa. a Psychological Study of Primitive Youth For Western Civilisation*. Tr. fr. *Adolescence à Samoa*, Paris, Plon, 1971.

MERMET, G. (2007) - *Francoscopie 2007*, Paris, Larousse.

MINTZBERG, H. (2005) - *Des managers, des vrais ! pas des MBA*, Paris, Editions d'organisation.

MOREAU DEFARGES, Ph., "Gouvernance - Une mutation du pouvoir ?", *Le Débat*, numéro 115, mai-août 2001.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995) - *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

OECD (2005) - *Modernizing Government : The Way Forward* Tr. fr. *Moderniser l'Etat : la route à suivre*. OECD Publishing.

PLUTARQUE, Ploútarkhos, (96 à 115 ap. J. -C.) - *Bíoi Parállêlo*. Tr. fr. *Vies parallèles des hommes illustres*, Paris, Quarto-Gallimard, 2001.

PORTER, M. (1980) - *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980. Tr. fr. *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.

RENAUT A & TOURAINE, A, (2005) - *Un débat sur la laïcité*, Paris, Stock.

ROBERTSON, R. (1992) - *Globalisation. Social Theory and Global Culture*, Sage Publications, Thousand Oaks, California & Londres.

ROSANVALLON, P. (2006) - *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris, Seuil.

SCHUMPETER, J. (1954) – *History of Economic Analysis*. Tr. fr. *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Gallimard, 1983, Tome 3.

STRAUSS, L. (1959) - *What Is Political Philosophy ? And others studies*, Chicago & London, The University of Chicago Press. Tr. fr. *Qu'est-ce que la philosophie politique ?*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

STRAUSS, L., "The three waves of Modernity, An Introduction to Political Philosophy ", 1st edition in *Political Philosophy*, Indianapolis-New York, Pegasus, 1975. Tr. fr. "Les trois vagues de la modernité ", *Cahiers philosophiques*, Paris, numéro 4, 1980.

TAPSCOTT, D. & WILLIAMS, A. D. (2007) - *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio.

TCHERKEZOFF, S. (2001) - *Le mythe occidental de la sexualité polynésienne 1928-1999: Margaret Mead, Derek Freeman et Samoa*, Paris, Presses Universitaires de France.

TOFFLER, A. (1990) – *Powershift : Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Tr. fr. *Les Nouveaux Pouvoirs*, Fayard, Paris, 1991.

VERNANT, J.-P. (1970) - *Religion, histoires, raisons*, Paris, Maspero.

VIDAL-NAQUET, P. (1991) - *Les Juifs, la mémoire et le présent*, Paris, Ed. La Découverte.

Première investigation. Evaluer son rapport aux choses

Poser le problème

Les thèses de deux logiciens scolastiques, Duns Scot et Pierre Olivi, évoquées à la fin du premier tome de ce programme de recherches prennent une importance nouvelle dans la perspective de la montée en puissance de l'organisation apprenante : la *learning organization* demande à l'acteur de produire du sens à partir du *hic* et du *nunc*, l'ici et le maintenant, de situations locales mais dans une perspective globale.

Les tenants et les aboutissants de cette évolution peuvent être mieux saisis en revenant sur un exemple déjà évoqué : le processus de renaissance de l'industrie italienne de la motocyclette à partir des années 1970.

Rappelons les faits. En 1968, Ivano Beggio fils du patron d'une très petite entreprise qui fabrique des vélos, depuis 1945, à Noale, sur la "terra firma" vénitienne, prend la direction de l'atelier familial. Voulant sortir des sentiers battus, il crée un prototype de vélomoteur de 50 cm³. Peu de temps après, il décide de construire un tout terrain, le Scarabeo, qu'il décline, en 1970, en deux cylindrées : 50 et 125 cm³. Ce modèle restera en fabrication pendant presque dix ans et sa production passera, pendant ce laps de temps, de 150 à 12 000 véhicules par an. S'inspirant de cet exemple, d'autres petits constructeurs transalpins - Aprilia, Aermachi, Cagiva, Gilera -, s'engouffrent à leur tour dans ce créneau.

dans un premier temps, Honda puis Yamaha réagirent aux initiatives des constructeurs transalpins en ouvrant des filiales en Italie. Elles leur permettent de mener des manœuvres stratégiques originales. Elles le sont d'autant plus qu'elles ne proviennent pas de l'application des concepts normatifs^{cccxvii} proposés à l'époque par le *Boston Consulting Group*^{cccxviii} mais qu'elles correspondent à de véritables innovations non seulement en matière de politique générale mais surtout du point de vue du type de structures organisationnelles qui permettent à une entreprise de "faire de la stratégie".

Tout commence par l'attitude réaliste que les opérateurs nippons adoptent vis-à-vis de cette turbulence contextuelle imprévue surgie au nord de la péninsule italienne. Ils prennent au sérieux les initiatives de ces petites firmes qui cherchent à prendre le contrôle d'un segment du marché que l'industrie japonaise avait, jusques là, négligé. Ce faisant, les industriels du pays du Soleil Levant découvrent que ces compétiteurs inattendus ont transformé de fond en comble leurs produits. Qui plus est, ils vont s'avérer capables de produire onze modèles différents entre 1988 et 1990, laps de temps pendant lequel Honda et Yamaha ne pourront en fabriquer que deux.

On a vu également que si les constructeurs italiens furent en mesure d'opérer de telles stratégies de rupture par rapport aux canons managériaux de l'époque^{cccix} c'est qu'ils n'avaient pas hésité à interpellier les firmes japonaises dans ce qui constituait le principe fondateur de leur politique générale : décliner, de manière identique, une seule et même stratégie sur l'ensemble des marchés mondiaux. En d'autres termes, les constructeurs nippons n'avaient fait jusques là qu'appliquer mais de manière systématique, les critères prétendument universels du *Boston Consulting Group* : d'après ces principes de bonne gestion de l'entreprise fordienne, il faudrait, prioritairement, abaisser les coûts de fabrication d'un produit en agissant sur tel ou tel de ses composants préalablement standardisés.

Une fois de plus, les industriels de l'Empire du Soleil Levant semblaient voués à demeurer, *ad oeternam*, de simples imitateurs doués par rapport à des innovations conceptuelles élaborées sous d'autres cieux.

Or, la réussite de leurs challengers italiens montrait qu'une autre manière de faire de la stratégie était possible et qu'elle reposait sur une interprétation différente des ressources disponibles au sein du contexte.

On s'en aperçoit en revenant l'aventure d'Aprilia. On a vu que la *success story* de cette entreprise vénitienne débute par l'élaboration d'une vision originale quant à l'évolution du marché, vision que le jeune manager diffuse ensuite au sein d'un réseau de partenaires qu'il a sélectionnés. Leur appropriation de cette vision autorise la mise en synergie de deux éléments qui, selon les principes canoniques des sciences de l'organisation, auraient dû demeurer à tout jamais distincts : le marketing stratégique d'une part - dont l'élaboration incombe à la direction commerciale d'une entreprise -, la politique générale (*Business Policy*) d'autre part, c'est-à-dire la stratégie proprement dite, qui est l'apanage de la direction générale.

Le premier élément vise le court et moyen terme : il détermine des couples directement opérationnels produits/marchés dont la pertinence sera garant de la profitabilité de la firme. Le second est véritablement stratégique : il s'intéresse au devenir de l'institution productive, au sens

large du terme, afin de l'adapter, par anticipation, aux conséquences prévisibles des décisions précédentes^{cccxx}. Globalement, on est en face d'une démarche déductive. Elle décline organisationnellement et séquentiellement, un concept – celui de la segmentation stratégique du marché – mais à partir de son appropriation par le sommet de la pyramide organisationnelle. En d'autres termes et conformément aux innovations apportées par Alfred Sloan aux modes de structuration de la firme fordienne au début des années 1930, le principe de la hiérarchie subordonne à ses décisions stratégiques celui du marché.

1. Elaborer de nouveaux signes

Mais les dirigeants d'Aprilia font tout autre chose : ils confondent ces deux instances, la direction commerciale et la direction générale de l'entreprise étendue qu'ils sont en train de constituer avec leurs partenaires industriels ce qui signifie qu'ils télescopent, *de facto*, deux grands principes organisationnels, la hiérarchie et le marché, au profit d'un troisième, celui de la communauté. En élaborant une vision originale de l'évolution du marché et en la partageant avec leurs co-traitants, ils identifient leur marketing stratégique à leur politique générale et ce à l'échelle de l'organisation réseau.

L'explication ? Ils ont décidé de produire un type de motocyclette, un véhicule léger tout terrain mais équipé comme une grosse moto, que personne n'avait jamais songé à construire auparavant. Sans le savoir, ils sont en train de créer un produit-signe au sens qui sera donné à ce terme par Roland Barthes^{cccxxi} ou par Jean Baudrillard^{cccxxii}. Ces deux sémioticiens ont montré qu'il existe des objets emblématiques dont la consommation joue un rôle de signe ce qui veut dire, par voie de conséquence, qu'il est possible de les analyser à partir des catégories de la science des signes.

Il suffit de prolonger ce raisonnement pour distinguer au sein du processus de renaissance de l'industrie italienne de la motocyclette les trois composants que le fondateur de la science des signes, Charles Sanders Peirce, a repéré au sein de tout signe ou système de signes. On a déjà vu au cours de ce programme de recherches qu'il ne peut y avoir de signe que si : a) *quelque chose*, c'est-à-dire un premier ensemble qui renvoie à ce à quoi vise l'action (le signe-*objet* de celle-ci), b) est mis à la place de *quelque chose d'autre*, c'est-à-dire à la place d'un deuxième ensemble qui se substitue à la chose précédente (le signe-*representamen*), c) *pour quelqu'un*, c'est-à-dire pour un troisième élément qui renvoie à tout ce qui permet de produire du sens (le signe-*interprétant* qui relie les deux autres signes).

C'est ce que fait, pragmatiquement, le jeune dirigeant d'Aprilia. En élaborant une vision inédite de l'avenir du marché de la motocyclette et en la proposant à l'action conjuguée de ses partenaires, il élabore un signe-*objet* pour l'action globale des membres de son réseau productif.

L'appropriation de ce cadre interprétatif permet à ceux-ci de poser un regard différent sur leur propre environnement technologique. Chacun d'entre eux est en mesure d'y distinguer un certain nombre de signes - qu'il n'aurait peut être pas repérés sans la diffusion de l'élément stratégique précédente -, signes qui correspondent à autant d'opportunités (ou de périls) pour la construction du produit emblématique décidé en commun.

Ce faisant, chacun d'eux élabore *in mente*, comme auraient pu dire les logiciens médiévaux, un deuxième ensemble, un signe-*representamen*. A la manière de Saint Anselme cherchant à établir, de manière non déductive, l'existence de Dieu, ce nouvel élément sémiotique est mis en lieu et place des mutations technologiques sectorielles précises que la direction de la firme-pivot aurait été bien en peine de percevoir elle-même surtout si, comme le jeune dirigeant d'Aprilia de l'époque, elle ne ne connaissait à peu près rien au métier de fabricant de motocyclettes. On est véritablement dans l'ambiguïté du signe que détestent ceux qui ne jurent que par la déclinaison hiérarchique d'un concept. Or, cette dissymétrie d'informations va s'avérer féconde.

A partir de là, l'ensemble des partenaires réticulés sont à même d'utiliser un certain nombre de capacités industrielles jusque-là inemployées. Pour ce faire, chacun d'eux élabore, à partir de sa spécialité technologique, un nouvel élément constitutif de tout signe, le signe-*interprétant*. Sa fonction n'est pas celle des deux précédents. Elle se confond avec la mise en circulation d'idées, de savoirs, de savoir-faire nouveaux. C'est, en quelque sorte, du *Knowledge Management* avant la lettre mais sans l'armature informatique auquel on tend bien souvent à réduire celui-ci aujourd'hui. Ce partage des connaissances autorise l'ensemble du réseau à édifier des compétences nouvelles à l'échelle de l'entreprise étendue tout en continuant à produire du sens au niveau de chacune de ses activités.

La mise en connexion de ces trois ensembles fait émerger un nouveau type d'organisation. Elle se présente, d'emblée, sous une forme juridiquement éclatée et, de ce fait, constitue une manière nouvelle de produire les richesses y compris par rapport aux districts marshalliens traditionnels qui se contentaient de juxtaposer des entreprises faisant le même métier. La notion d'entreprise-réseau se substitue, *de facto*, à celle d'un simple réseau d'entreprises.

L'innovation essentielle porte sur la nature des relations établies à l'intérieur de ces nouvelles constellations productives. On a pu en analyser la structure à partir de la définition triadique du signe : 1) *quelque chose* est mis à la place de 2) *quelque chose d'autre* 3) *pour quelqu'un*. Cette manière souple de produire du sens permet d'aller au-delà de la signification

habituellement attribuée à des notions comme celles du marketing stratégique ou de la stratégie générale. Le type d'alliance mise en place autour d'Aprilia – mais également autour d'Aermachi, de Cagiva ou de Gilera - ne se ramène pas à une simple coalescence d'entreprises faisant le même métier ou à l'utilisation systématique de la sous-traitance. Avant même d'être virtuelles - ce que permettront, vingt ans plus tard, le développement des technologies de la révolution numérique – ces liaisons réticulées sont déjà flexibles, agiles et, du même coup, extrêmement qualifiantes. Le travail par équipes et par projets, ainsi que le souci d'améliorer constamment les processus, y favorisent l'initiative et l'action. *De facto*, ce type d'entreprise étendue devient apprenante. Se modifiant plus vite que ses concurrentes nippones et percevant plus rapidement qu'elles les signes d'évolution du contexte italien, elle transforme des savoir faire individuels, jusque là épars, en un ensemble de connaissances collectivement agissantes.

De tels processus de communication existent au sein de toute coordination industrielle mais les transactions qui l'autorisent, dans la mesure où elles relèvent d'un domaine strictement économique, n'ont pas vocation d'y fonctionner, sauf à de rares exceptions, au niveau des consciences. Avec la mise en réseau d'un ensemble de partenaires que fédèrent une vision commune et des valeurs communautaires à l'échelle d'une région, le processus de la coopération prend une dimension nouvelle : il devient un objet de réflexion permanent pour l'ensemble des membres du maillage.

2. Apprendre ensemble

Pour paraphraser Wittgenstein^{cccxxiii}, l'innovation essentielle réside dans le fait que la signification cesse d'être quelque chose que l'on pourrait appréhender d'un seul coup et à partir d'un seul acte de pensée. Elle devient le résultat d'une démarche collective de co-construction. Ce mode d'élaboration du sens s'avère d'autant plus efficace qu'il utilise les mots de tous les jours, le dialecte vénitien en l'occurrence, et prend la forme d'exemples pratiques.

Pour s'exprimer cette fois comme un autre philosophe pragmatiste, John Dewey, il n'y pas eu de "révélation", sur le mode déductif, d'une "signification" préexistante qu'une direction toute puissante aurait diffusée auprès de sous-traitants passifs. Le processus individuel et collectif d'élaboration de sens est différent : il résulte d'une "enquête". Elle démarre à l'échelle du réseau à partir du moment où ses membres acceptent de relever le défi que leur proposait ce jeune dirigeant : construire la meilleure motocyclette légère du monde. Le mode de fonctionnement qui en résulte illustre ce que doit être ce type d'investigation selon Dewey. Elle ne doit pas se réduire à l'explicitation d'une connaissance tacite ou à la révélation d'une vérité cachée comme le veulent encore aujourd'hui les théoriciens du *Knowledge Management*^{cccxxiv}. Elle doit être la reconstruction d'un jugement qui s'effectue à partir d'un doute initial^{cccxxv}. Du même coup, la

mobilisation des consciences qu'elle autorise ne se ramène pas à la mise en œuvre, désincarnée, d'un algorithme de résolution de problème que véhiculeraient des procédures standards. Elle débouche sur un processus d'action qui modifie le jugement et, simultanément, les habitudes d'action de ceux qui y participent.

C'est de cette manière que se déroule l'enquête d'un bon détective. Il suffit de se souvenir des rebondissements qu'a su tirer du roman d'Umberto Eco, *Le Nom de la Rose*, le metteur en scène Jean-Jacques Annaud. L'enquête à laquelle le spectateur est convié ne ressemble guère à l'application du paradigme gestionnaire et linéaire de la décision. Dans le roman, comme dans le film éponyme, le logicien franciscain ne procède pas en décideur souverain qui prendrait sa décision du haut d'une pyramide organisationnelle. Il "patauge" dans la glèbe des faits au risque de s'y perdre. Il recherche patiemment des indices et les recoupe. Il construit des hypothèses et les vérifie. Il découvre des témoins et les interroge (avant que ceux-ci ne disparaissent à leur tour...).

Ce faisant, il optimise le déroulement d'un processus d'action réflexif dont la logique finit par s'imposer à l'ensemble d'une communauté. C'est une démarche analogue qu'impulsent le jeune dirigeant d'Aprilia au sein de son réseau. Il initie une série de transactions nouvelles, car transversales, vis-à-vis de l'environnement. Ces actes de communication "traversent" une multiplicité d'acteurs qui se mettent à agir différemment vis-à-vis de leur propre contexte. L'explication à une telle mise en synergie ? Chacun d'eux comprend, à un moment ou à un autre, qu'il s'agit de participer à la réalisation d'un produit qui n'a jamais existé auparavant.

Alors qu'au sein d'une coordination industrielle de type fordien, l'interaction entre le donneur d'ordres et les sous-traitants se limite, le plus souvent, à une coordination minimale, l'élaboration commune de ce produit emblématique permet d'aller plus loin. Elle fédère des énergies tout en les dynamisant et instaure, simultanément, une intelligibilité collective nouvelle vis-à-vis des opportunités et des dangers que recèle le contexte. Une fois installée, cette nouvelle habitude de repérer et d'interpréter les signes permet de nouer une coopérativité forte entre les acteurs. Elle est indispensable pour comprendre ensemble tout en se comprenant les uns les autres. On ne peut donc expliquer le processus de renaissance de la motocyclette italienne sans prendre en compte cette combinaison de réflexivité et de coopérativité qu'autorise le retour du signe au sein des organisations.

D'un point de vue strictement logique, cela revient à dire que les dirigeants autodidactes à la tête de ces PME innovantes de l'Italie du Nord-Est n'ont pas essayé d'appliquer des concepts éprouvés découlant de théories préexistantes comme le faisaient, à la même époque, les

dirigeants fordiens des grandes firmes multinationales de l'Italie du Nord-Ouest. Ils ne cherchèrent pas à utiliser les mécanismes déductifs auxquels renvoie la notion de portefeuille d'activités. Leur démarche fut abductive autant qu'inductive^{cccxxvi} : abductive dans la mesure où elle partait d'une hypothèse stratégique dont ils pouvaient vérifier la justesse dans le quotidien de l'action, mais simultanément inductive dans la mesure où le bien-fondé de cette hypothèse était constamment corroborée par la pratique des membres du réseau. Ils devinrent alors capables d'en tirer, de manière autonome, les conséquences technologiques et organisationnelles. La créativité collective qui s'ensuivit les autorisa à développer ce que l'on pourrait appeler un portefeuille stratégique à l'échelle de l'entreprise étendue.

L'innovation fut donc cognitive avant d'être organisationnelle et technologique. Elle revint à mobiliser les connaissances tacites accumulées dans un territoire ou un ensemble d'entreprises plutôt que de faire appel aux connaissances codifiées que détenaient les institutions scolaires et universitaires^{cccxxvii}.

De facto, cela correspondit à réinventer la notion d'organisation à partir du développement d'un pôle de compétences collectives. Qui plus est, cela permit de donner à ce dernier terme une interprétation originale qui, là encore, fut différente de la conception qu'en ont aujourd'hui encore la plupart des théoriciens du *Knowledge Management*. Dans le cas d'Aprilia, d'Aermachi, de Cagiva ou de Gilera, la compétence ne se réduisit plus à la seule dimension technique. Elle engloba le marketing et correspondit à un "*apprentissage collectif de l'organisation notamment en matière de coordination des différentes activités de production et d'intégration des différents types de technologies*"^{cccxxviii}.

3. S'adapter

La riposte nipponne ne se fit pas attendre. Elle eut lieu sur le même terrain que celui choisi par les émules italiens d'Aprilia : l'organisation.

Réinterprétant à leur tour les initiatives de leurs concurrents italiens, les firmes japonaises accordèrent une autonomie encore plus large à leurs nouvelles filiales de la péninsule. C'est ainsi que Yamaha, dont les motocyclettes étaient alors diffusées en Italie par un simple importateur, se mis à fabriquer sur place un modèle *ad hoc*, le Ténééré. Dans le même temps, Honda commença à utiliser massivement le tissu local de la sous-traitance pour construire sa motocyclette NS 125. Cette firme fut alors en mesure de fabriquer localement un modèle de petite cylindrée tout aussi sophistiqué que les grosses motocyclettes importées jusque là du Japon.

Comment expliquer la généralisation du modèle italien de la flexibilité organisationnelle à des challengers japonais autrement plus importants ? On peut avancer une série d'explications. Il

Il y a d'abord l'appartenance historique de l'archipel nippon à l'aire culturelle du monde sinisé : on a vu qu'elle a habitué les industriels à penser par signes et partant de là, à prendre en compte l'innovation surprenante advenue en Italie. Il y a ensuite le mode de division du travail utilisé de longue date au sein de l'Empire du Soleil levant : il a appris à ses industriels à travailler avec des co-traitants même s'il s'agit, la plupart du temps, de "réseaux de dépendance" selon la logique du "faire faire" et non de "réseaux de compétences" selon la logique du "faire ensemble"^{ccccxix}.

La transition du Japon vers l'économie réticulée s'est donc effectuée simultanément à celle de l'Italie. Il y a eu, dans les deux cas, le même type d'évolution de relations initiales de coordination d'un réseau de sous-traitance vers des relations nouvelles de coopération entre co-traitants. Cette synchronicité témoigne de l'existence d'une seule et même attitude réaliste vis-à-vis de l'évolution des choses. Elle permet de comprendre la raison véritable pour laquelle Honda ou Yamaha furent en mesure d'opérer une mutation semblable à celle de leurs concurrents italiens. Les firmes nippones évoluèrent d'autant plus facilement en direction de l'entreprise-réseau au sein de leurs filiales transalpines que, du point de vue de la science des signes, l'objet de leur propre action avait également pris et ce depuis longtemps, la forme d'une vision stratégique même si celle-ci n'était pas du même ordre que celle élaborée par leurs compétiteurs italiens.

En effet, l'on ne saurait séparer la stratégie des firmes japonaises de celle du système Japon tout entier^{ccccxx}. Au sein de l'Empire du Soleil Levant, le cycle capitaliste de l'entreprise remplit une fonction bien plus large qu'aux USA : il vise à permettre au système Japon de s'auto-reproduire en tant que tel. En d'autres termes et alors que la finalité de General Motors est simplement de fabriquer des voitures pour gagner de l'argent (ce que cette firme fait d'ailleurs de moins en moins bien), celle de Toyota est bien plus vaste. On l'a évoquée à propos des circonstances qui ont permis à Taïchi Ohno de découvrir le principe de la gestion de production en flux tendus alors qu'il faisait ses emplettes dans un supermarché nord-américain au début des années 1950. Du point de vue de la vie des signes, le signe-objet de l'action collective pour ce jeune ingénieur japonais alors en mission dans le pays qui avait vaincu le sien quelques années auparavant ne peut être compris qu'en adoptant une perspective bien plus vaste que la logique du marché : A cette époque comme aujourd'hui, Toyota ne vise pas à reproduire Toyota en tant que tel. Ayant subordonné depuis longtemps le principe du marché et celui de la hiérarchie à celui de la communauté qui, dans ce cas précis, est celle de l'appartenance à une communauté nationale, cette firme entend apporter sa contribution au développement du système nippon tout entier.

4. Voir large

C'est également l'influence de cette tradition communautaire au sein du monde industriel de l'empire du Soleil Levant qui explique que deux firmes automobiles concurrentes, l'une japonaise et l'autre nord-américaine, aient pu si facilement s'entendre, au début des années 1980, pour édifier, à parité capitaliste égale, une nouvelle entité productive, Nummi, sur le site de Fremont, non loin de la Silicon Valley, en Californie.

Une usine de construction automobile y avait fonctionné de 1962 à 1982 mais sous l'autorité exclusive de General Motors. Elle employait 6 000 personnes et produisait 300 000 voitures lors de sa fermeture. Il s'agissait d'une entreprise traditionnelle tout à fait représentative de ce que l'on a pu appeler le taylorisme-fordisme.

En février 1984, Nummi voit le jour. Elle se veut une réponse au projet Saturne de Ford qui avait consisté à élaborer une réponse réticulée, mais typiquement américaine, c'est-à-dire fonctionnant à partir de la seule logique de la sous-traitance, au Toyota Production System mis en place depuis longtemps au Japon. L'alliance nouée entre GM et Toyota visait un objectif différent. En puisant directement à la source de la nouvelle manière transactionnelle de produire de la valeur mise au point au Japon, GM voulait couper l'herbe sous les pieds de son rival nord-américain qui, à la même époque, tentait de réinventer – péniblement – le toyotisme. De son côté, Toyota entendait pouvoir continuer à vendre en Amérique du Nord des voitures japonaises *made in USA* à une époque où les consommateurs américains devenaient de plus en plus réticents à acheter des produits étrangers. Les objectifs des deux partenaires étaient donc différents mais complémentaires.

L'usine californienne, reprise à parts égales par GM et par Toyota sous le nom de Nummi, produit aujourd'hui 368 000 voitures – de conception japonaise - avec 5 500 personnes.

On est en présence d'un apprentissage par greffe : une entreprise apprend en se confrontant à la pratique d'une ou de plusieurs organisations avec lesquelles elle partage des connaissances et des savoir-faire. Cela peut advenir dans le cadre d'alliances, de fusions-acquisitions ou de tout autre partenariat^{ccccxxi}.

Ce qui précède autorise une réinterprétation du processus de renaissance de l'industrie italienne de la motocyclette. La rapidité de la réaction de Honda et de Yamaha vis-à-vis des initiatives de leurs concurrents transalpins relève du même type d'explication que celle qui permet de rendre compte de l'alliance passée par Toyota avec General Motors. En Californie comme en Italie, on est en présence d'un élément stratégique englobant dont la fonction, au sein de l'industrie nipponne, semble analogue à celle de la vision fédératrice élaborée par les dirigeants d'Aprilia, d'Aermachi, de Cagiva ou de Gilera au sein de leurs constellations productives.

Dans les deux cas et du point de vue de la science des signes dont on a vu qu'elle revient à ne plus séparer la théorie de la pratique, il s'agit du véritable objet général de l'action de ces firmes. Au sein des petites communautés régionales de l'Italie du Nord-est comme dans le cadre du Japon, l'appartenance à une communauté de destin fonctionne comme un véritable principe organisationnel. Son influence ne se confond pas avec celle de deux autres principes, tout aussi généraux, que constituent la hiérarchie et le marché.

L'existence d'un tel élément englobant – véritable *signe-objet* de l'action collective organisée - permet de réguler, de manière créative, les comportements des différents acteurs d'une chaîne de la valeur réticulée. Les initiatives partenariales que cela facilite, permettent l'intégration, au sein d'un projet commun, de phases, auparavant séparées, de l'élaboration *et* de l'application de la stratégie. A leur manière, les industriels italiens et nippons transformèrent, dès le début des années 1980, le mécanisme séquentiel élaboration/application de la politique générale alors préconisé. Il en firent un processus ininterrompu de mobilisation de leurs ressources commerciales, technologiques, financières *et* humaines. Ils substituèrent un continuum, celui de l'élaboration de la politique générale, au découpage linéaire des actions préconisé par la planification stratégique au sein de l'entreprise taylorienne-fordienne.

Ce double exemple interactif – l'innovation organisationnelle des entreprises-réseaux italiennes et la réaction, toute aussi créative, de leurs concurrents japonais - permet de mieux comprendre le paradoxe que recouvre le fonctionnement de la plupart des organisations contemporaines.

5. Sortir d'un paradoxe

Leur gouvernance est confrontée à une difficulté majeure : concilier une stabilité intérieure - y aurait-il sans cela une activité collective organisée ? – tout en exaltant, simultanément, des expériences déstabilisantes pour le maintien de cet équilibre. Comme l'exprime sans ambages le dirigeant de l'une des grandes firmes françaises, l'entreprise a désormais besoin d'acteurs qui "*contestent, qui n'acceptent pas les normes, qui défendent leurs opinions pour faire bouger les choses au risque de faire s'écrouler les structures existantes*"^{cccxxxii}.

Cette exigence découle des transformations profondes qui affectent le contexte. On est passé d'une époque de relative stabilité, celle des Trente Glorieuses, à celle du chaos. Les organisations découvrent que la placidité environnementale - qui avait permis à leurs dirigeants de croire en l'existence d'une seule solution (*the best one*) à un problème donné – a été remplacée par la complication puis par la complexité caractérisée, entre autres éléments, par l'émergence de perturbations à la fois incessantes et imprévisibles. A partir du moment où la prévision devient impossible et où la reproduction des pratiques passées mène à l'échec, on

atteint les limites des modes de gouvernance par la planification et par la règle^{cccxxxiii}. Il devient urgent de mettre en place d'autres conditions organisationnelles permettant aux acteurs de trouver eux-mêmes leurs voies.

Les essais et les erreurs de ce mode de gouvernance, encore en gestation, explique la remarque désabusée de l'un des "gourous" du management nord-américain, Tom Peters, qui propose une solution, la vision, dont a vu qu'elle n'est qu'une des conditions pour enclencher un management par les signes. " *Le paradoxe fondamental auquel sont confrontés tous les leaders à tous les niveaux réside dans la nécessité d'instaurer une stabilité intérieure afin de stimuler la recherche de perpétuelles changements. /.../ Ce paradoxe est tout à fait nouveau pour les leaders. Ils doivent faire partager leur vision avec conviction sans jamais faillir. En même temps, ils doivent sans cesse encourager et exalter les expériences qui permettent de redéfinir (de développer, d'élaguer ou d'éliminer) cette vision. Ce nouveau rôle peut donner aux dirigeants l'impression, par rapport au passé, de perdre le contrôle du navire. C'est pourtant la seule chance de survie. Les moyens employés autrefois pour tenter de garder le contrôle (le poids de la hiérarchie et de la bureaucratie) aboutissent aujourd'hui au désastre.*^{cccxxxiv} "

Mais pour fonctionner en tant que vision, la politique générale doit, auparavant, avoir revêtu la forme d'un projet général pour l'action afin que ceux qui "font" de la stratégie puissent être en mesure de prendre du recul.

Cette condition est indispensable si l'on veut que le mode d'élaboration de la politique générale devienne un cadre fédérateur pour l'ensemble des initiatives prises par les acteurs en réponse aux turbulences de leur contexte. En d'autres termes et c'est ce qui s'est passé chez Aprilia, les dirigeants d'une firme-pivot doivent pouvoir prendre en compte les adaptations locales inattendues en provenance du maillage de leurs partenaires. C'est de cette manière que les formes-réseaux s'avèrent plus efficaces^{cccxxxv} que les autres modes de structuration. A partir de là, leurs initiatives apparaîtront encore plus imprévisibles à leurs concurrents que les variations, pourtant chaotiques, de leur contexte commun.

Mais rien n'est moins simple. On est en face d'une contradiction logique du moins si l'on conserve à la notion de stratégie son acception séquentielle habituelle qui est celle d'un concept élaboré par certains avant d'être appliqué par d'autres. Or on a vu qu'il est possible de dépasser cette conception mécanique de l'action en s'appuyant sur les recherches logiques de Pierre Olivi et de Jean Duns Scot à l'époque de la première révolution industrielle : ces innovations dans le domaine de la pensée débouchent à la fois sur la mise en place de systèmes de signes-action et sur leur pilotage à partir de l'exemplarité des comportements de ceux qui les gouvernent. C'est la

conséquence du fait que, selon ces deux logiciens franciscains, les choses n'existent pas en vertu d'une hypothétique essence qui serait accessible à la seule raison comme continuait à vouloir le faire croire Grégoire XVI dans son discours aux intellectuels de l'université de Ratisbonne. Les choses existent en elles-mêmes et, du même coup, peuvent être connues à partir de l'observation de signes et non à partir de la déclinaison descendante de concepts. Ces signes trouvent leur vérité dans l'action tant il est vrai que pour ces deux logiciens franciscains la théologie doit être pratique sous peine de cesser d'être.

C'est pourtant à partir de la démarche inverse, irréaliste au sens philosophique du terme, que continuent à être formées les élites en Occident. Au sein des *business schools*, les futurs dirigeants commencent par apprendre des lois abstraites. Ils les appliquent ensuite dans le cadre d'études de cas destinées à en illustrer le bien-fondé. Ils sont censés s'en servir, ultérieurement, au sein de leurs futures responsabilités afin de produire un certain nombre de faits.

Le coeur de ce mode de formation nominaliste est la méthode des études de cas, appelée quelquefois celle du *case cracker*. Elle est historiquement associée à l'enseignement du management à la *Harvard Business School (HBS)*. La situation proposée à la sagacité des étudiants est, en général, une photographie statique du fonctionnement d'une organisation. De ce fait, sa durée de vie pédagogique est des plus brèves car ce type de description est forcément figé dans le temps. Après avoir pris connaissance du dossier, chaque étudiant est invité par son professeur à se forger une opinion personnelle sur la décision qu'il aurait prise s'il avait été le dirigeant de l'entité décrite. Il doit ensuite confronter son point de vue à ceux qui ont été élaborés, isolément et de la même manière, par chacun de ses condisciples. Du fait de son caractère exclusivement discursif, la méthode tend à développer des attitudes intellectuelles rigides afin de ne pas avoir à douter de son propre point de vue pour être capable de l'imposer aux autres dans la discussion qui s'ensuit.

Il ne s'agit pas d'apprendre à développer l'humilité afin d'observer patiemment la contingence et la singularité des choses mais à devenir plus "brillant" que ses concurrents. La posture managériale qui en résulte, pâmée de certitudes, si ce n'est d'arrogance, n'est pourtant pas forcément la meilleure pour gouverner une véritable organisation surtout en période d'instabilité contextuelles où les signes nouveaux apparaissent d'abord à ceux qui sont demeurés en situation de contiguïté avec l'environnement.

Ce n'est que par la suite et une fois parachuté au sommet d'une véritable structure économique, que le diplômé de HBS découvrira, souvent à sa grande surprise, que le monde réel est infiniment plus complexe que celui qu'on lui a décrit dans les études de cas. Il va découvrir

qu'il bouge sans cesse et que ses bifurcations sont, la plupart du temps, imprévisibles. Du même coup, il va être conduit à se remettre en question et à comprendre, souvent à ses dépens, que l'observation attentive des signes ainsi que le réexamen constant de ses premières interprétations sont plus importants que le fait d'avoir réussi à faire triompher son seul point de vue ce qui est relativement facile lorsque l'on est au sommet de la pyramide organisationnelle. D'où la déconfiture de Ken Olsen, le fondateur et dirigeant inamovible de *Digital Equipment*, alors numéro 2 mondial de l'industrie informatique, qui avait déclaré péremptoirement lors d'une conférence publique à Boston qu'il était impossible de penser pouvoir construire un ordinateur personnel (*Personal Computer* ou PC) alors que deux jeunes gens, Steve Jobs et Steve Wozniak, étaient en train de prouver le contraire dans le garage d'un pavillon de la banlieue de Sacramento.

En d'autres termes et pour revenir à la méthode du *case cracker* utilisée aujourd'hui dans la plupart des écoles de commerce, au fur et à mesure qu'il acquiert de l'expérience, l'ancien étudiant de la *Harvard Business School* se rend compte, la plupart du temps implicitement, que les habitudes intellectuelles acquises au cours de sa formation scolaire ne sont pas forcément les meilleures. Il comprend, peu ou prou, qu'elles sont univoques et non plurivoques et surtout qu'elles sont exclusivement déductives au lieu d'être également inductives et abductives. Il réalise que les postures rigides qu'on lui avait inculquées s'avèrent obsolètes à une époque où les divers acteurs d'une même chaîne de la valeur doivent savoir mobiliser des registres de signification différents pour interpréter une même situation.

Pour reprendre le vocabulaire de Duns Scot, l'évolution des organisations est en train de substituer une plurivocité interprétative réticulée à l'univocité des procédures hiérarchisées de l'entreprise pyramidale taylorienne-fordienne. L'efficacité et, plus encore, l'efficacité managériale, relèvent désormais à la fois de jugements assertifs (c'est ainsi que les choses se passent) et de jugements de valeur (il est bon qu'elles se passent ainsi). Le management contemporain est en train de réconcilier les deux sens du mot valeur : l'acceptation économique, qui met l'accent sur l'état des choses existant et l'acceptation éthique, qui fonde les jugements de valeur. Il s'agit d'instaurer une intelligibilité mutuelle entre ces deux points de vue afin de quitter la simple coordination au profit d'une coopération entre acteurs et secteurs d'activité différents.

On ne peut donc aller plus avant dans la "mise à plat" du processus de renaissance de l'industrie italienne de la motocyclette sans analyser les tenants et les aboutissants de la notion médiévale de signe tels qu'ils se présentaient à la suite des avancées logiques oliviennes et scotistes. Mais on ne saurait véritablement comprendre la portée de ces innovations logiques sans revenir, auparavant, sur le déroulement de la Querelle des Universaux.

De ce point de vue, les temps avaient bien changé depuis l'époque où avaient vécu Pierre de Jean Olivi et Jean Duns Scot. Leur évocation sera l'objet du premier chapitre. Il devait permettre de mieux comprendre les développements que revêtit la Querelle des Universaux lors de la génération suivante ainsi que les enseignements qui peuvent en être extraits quant au fonctionnement de l'organisation apprenante contemporaine. Ce sera ce à quoi vise le deuxième chapitre. Quant au troisième, il voudrait mettre en perspective historique la manière dont a été déclarée clos le grand débat fondateur de la conscience intellectuelle de l'Occident eu égard aux exigences à la fois du développement de sa première révolution industrielle et de la phase actuelle de la mondialisation.

Lire

AIRAUDI, S. (1995), « Pour une théorie des modèles d'organisation », *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1995, numéro 106.

ALLOUCHE, J. & SCHMIDT, G. (1995) - *Les outils de la décision stratégique, T. 1 Avant 1980, T. 2. Depuis 1980*, Paris, La Découverte.

BARTHELEMY, J. ; FULCONIS, F. ; MOTHE, C., « Les coopérations inter-organisationnelles : approches théoriques et illustrations » in MARTINET, A. C. & THIÉTART, R.-A. (2001) - *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-Fnege.

BARTHES, R. (1957) - *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil.

BARTHES, R. (1967) - *Système de la mode*, Paris, Editions du Seuil.

BAUDRILLARD, J. (1968) - *Le système des objets*, Paris, Gallimard.

BAUDRILLARD, J. (1970) - *La société de consommation*, Paris, Denoël.

DEWEY, J. (1938) - *The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company. Tr. fr. *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France, 1967, 1993.

DYER, J. H. (1996), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, 7, 6.

GERLACH, M. L. (1992), *Alliance Capitalism : The Social Organization of Japanese Capitalism*, Berkeley, CA : University of California Press.

CHAUVIRE, Chr. & SACKUR, J. (2003) - *Le vocabulaire de Wittgenstein*, Paris, Ellipses.

MARTINET, A. C. & THIÉTART, R.-A. (2001) - *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-Fnege.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995) - *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

PETERS, T. (1987) - *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf ed. Tr. fr. *Le Chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, Paris, Interditions, 1988.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

RALLET, A. & TORRE, A. – (1995) - *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.

Chapitre 1. S'accorder avec son temps

En ce début du XIV^{ème} siècle, Rome n'est plus dans Rome. C'est la conséquence du conflit entre Boniface VIII (1235-1303) et le Roi de France Philippe IV le Bel (1268-1314). Comme le fait remarquer l'historien Jean Delumeau^{cccxxxvi}, cette lutte n'est que l'un des avatars d'une rivalité plus ancienne : celle qui oppose, pendant tout le Moyen Âge, les papes aux divers souverains européens à commencer par le premier d'entre eux, celui qui se retrouve à la tête du Saint Empire Romain Germanique une fois élu. L'opposition entre les deux sources du pouvoir, le spirituel et le temporel, découle du rôle dévolu au Christianisme au sein de la société.

Depuis Constantin et surtout depuis Théodose, qui ont transformé le christianisme en religion officielle, l'Empereur exerce une fonction religieuse. Il est, en quelque sorte, un "évêque du dehors" : au IV^{ème} siècle, Constantin convoque le concile de Nicée pour faire condamner l'Arianisme. Mille ans plus tard, Sigismond fait de même avec celui de Constance pour mettre fin au Grand Schisme d'Occident (1378-1417). Entre temps et depuis qu'elle a oublié le message du Christ – mon royaume n'est pas de ce monde -, la Chrétienté est devenue bicéphale. Elle est dirigée par deux souverains à la fois : le Pape et l'Empereur. La situation devient encore plus compliquée lorsque d'autres apparaissent qui se considèrent comme autant "d'Empereur(s) en leur royaume".

Cette inflation des prérogatives régaliennes creuse les déficits publics au sein des différents royaumes. Rien d'étonnant à cela : la mise en place d'un début d'administration centralisée et la levée d'expéditions militaires pour mettre au pas les récalcitrants coûtent fort cher. C'est le constat que dresse l'historien Jean Favier en prenant l'exemple de Philippe le Bel^{cccxxxvii}. Il souligne que l'ensemble du domaine royal ne devait procurer au Trésor français que 400 000 à 600 000 livres tournois alors qu'une alliance étrangère se monnayait entre 50 000 et 100 000 livres et que les frais de l'Hôtel du Roi pouvaient monter jusqu'à 200 000 livres par an. L'équilibre financier du royaume, déjà précaire en temps de paix, devenait franchement critique en temps de guerre. Or, en 1297, les riches villes flamandes se soulèvent contre leur suzerain, le comte de Flandres, vassal du roi de France. Celui-ci doit lever une expédition militaire pour mettre fin à la rébellion. Mais cela faisait bien longtemps que les contingents d'homme d'armes traditionnellement fournis par ses vassaux en vertu des obligations féodales ne lui permettaient plus de disposer d'une armée digne de ce nom. D'où le recours de Philippe à des expédients financiers : il réduit le taux de métal fin dans les monnaies frappées à son effigie (entrant dans l'Histoire, du même coup, comme le "roi faux monnayeur"), il taxe d'office les banquiers juifs et

lombards, il met en accusation l'ordre des Templiers et fait périr sur le bûcher leur Grand Maître, Jacques de Molay (1304), dans l'espoir, qui s'avèrera vain, de s'emparer de leur prétendu trésor. Ces expédients ayant démontré leur insuffisance, le Roi très Chrétien se retourne contre la Papauté.

Au début du XIV^{ème} siècle, il décide, sans l'autorisation du souverain pontife, de lever des décimes sur le clergé des territoires dont il est le suzerain. Le conflit prend une tournure violente : en 1303, l'envoyé du Roi, Guillaume de Nogaret, gifle le pape à Anagni. La rivalité se calme après la mort de Boniface VIII et surtout avec l'élection de plusieurs Français sur le trône de Saint Pierre. La papauté passe sous la tutelle des Capétiens pendant plusieurs décennies.

Cette subordination commence avec l'accès de l'archevêque de Bordeaux, Bertrand de Got, à la direction de l'Eglise romaine sous le nom de Clément V (1309-1314). La cité des bords du Tibre est en proie à des luttes de factions incessantes. Le nouveau souverain veut s'en prémunir. Il transfère le centre de la papauté en Avignon. Située sur la rive gauche du Rhône, cette ancienne possession des Comtes de Toulouse d'avant la Croisade contre les Albigeois relève traditionnellement de la suzeraineté impériale. Le Saint-Siège la possède depuis 1274. Bien située, elle commande les principales voies de circulation de la Chrétienté latine. Suffisamment proche du Royaume de France, elle devrait permettre au souverain pontife de peser sur la négociation entre Londres et Paris qui conditionne la reprise de la Croisade en Palestine. Relativement éloignée du centre du pouvoir capétien, elle devrait autoriser, le cas échéant, à prendre ses distances avec un protecteur qui deviendrait par trop envahissant.

Ce qui ne devait être qu'une installation provisoire, le temps de laisser les passions romaines retomber, va durer jusqu'en 1378. Entre temps, les souverains pontifes auront pris l'habitude de considérer le Comtat Venaissin comme le centre normal de leur pouvoir.

1. Centraliser ?

Mais simultanément, de l'autre côté des Alpes, et à partir du moment où Rome n'est plus dans Rome, la noblesse guelfe ne peut que s'affaiblir alors que le parti gibelin, pour la même raison, renaît de ses cendres. Un peu partout dans la Péninsule, les communautés urbaines redressent la tête. Le pouvoir impérial n'est pas en reste. Henri VII franchit les Alpes pour les aider. Il se fait couronner Empereur sur les bords du Tibre que le pape français a déserté.

Un manifeste exprime ces changements, l'ouvrage *Defensor pacis*. Il est publié en 1324 par deux aristotéliens notoires : le vénitien Marsile de Padoue et le champenois Jean de Jandun. Surgeon inattendu de la pensée averroïste condamnée en 1277 par l'université de Paris, le livre manifeste l'influence croissante des légistes français. Ils voient dans l'Etat une réalité naturelle. A

l'instar des autres éléments du réel - et l'on se souvient que pour Averroès le monde tout entier est créé -, ce caractère objectif rend l'Etat indépendant de l'Eglise. De ce fait, son gouvernement ne peut être régi qu'avec le consentement du peuple qui délègue ses pouvoirs au Prince.

Le livre trouble les esprits. Directement inspiré par l'aristotélisme andalou, il est l'un des plus hardis qu'ait jamais produit la pensée médiévale. On n'est pas loin de la problématique qui sera posée, au siècle suivant, par Nicolas Machiavel et qui contribuera à fonder les sciences politiques. Pour l'instant, les deux théoriciens français ne parlent pas, comme le fera le diplomate florentin, d'une gouvernance nationale italienne qu'il conviendrait d'édifier, contre le Pape et à partir d'un Prince éclairé, afin de fédérer les forces vives de la Péninsule. Marsile de Padoue et Jean de Jandun se contentent - et c'est déjà considérable - de nier l'origine divine du pouvoir temporel exercé par la hiérarchie ecclésiastique. Reprenant quelques unes des critiques des Vaudois ou des Cathares vis-à-vis de la Nouvelle Babylone, ils voient dans l'institution pontificale le résultat d'une usurpation. La conclusion s'impose d'elle-même : l'assemblée conciliaire dispose de l'autorité suprême au sein de l'Eglise. Mieux, l'Empereur est seul habilité à la convoquer. De surcroît, les laïcs peuvent en faire partie au même titre que les clercs.

Un troisième élément, contextuel, explique ce regain de critiques envers la papauté : l'accroissement de sa puissance en tant qu'institution multinationale. De ce point de vue, ses revenus n'ont jamais été aussi florissants. Le rôle des conciles allant diminuant, les décisions des bureaux d'Avignon s'y sont substituées. Foulant aux pieds le principe de subsidiarité formalisé, un siècle plus tôt, par Saint Thomas d'Aquin, les fonctionnaires du Comtat venaissin interviennent de plus en plus souvent dans la gestion des églises locales.

Un alourdissement considérable de la fiscalité pontificale s'ensuit. Depuis le XIII^{ème} siècle, elle pèse sur l'ensemble des communautés ecclésiastiques et des clercs. Les rentrées de l'impôt devenant plus grandes, ces flux d'argent financent la création de nouvelles entités administratives. La sédentarisation de la papauté sur les rives du Rhône facilite leur développement. Son administration n'a plus besoin de suivre les souverains pontifes au cours de leurs incessants déplacements. Elle peut, en toute tranquillité, déployer son activité dans l'enceinte du Nouveau Palais bâti pour elle en Avignon.

La Curie y est réorganisée. Le Consistoire y réunit le pape, les cardinaux et quelques hauts prélats : il a la haute main sur de nouveaux services et départements. Parmi eux, la Chancellerie, qui met en forme diplomatique les décisions papales, la Chambre Apostolique, qui gère sa fiscalité et la Pénitencerie qui instruit, avant de les juger, les requêtes canoniques.

Parrallèlement, d'autres tribunaux spéciaux sont créés ou restructurés - l'Audience des lettres contredites et l'Audience des causes du sacré palais apostolique – tandis que de nouvelles instances, les Tribunaux cardinalices, sont chargés d'instruire les dossiers.

L'efficacité de l'Eglise en tant que bureaucratie multi-nationale s'accroît au fur et à mesure que s'y affirme le rôle du principe de la hiérarchie. Cette centralisation s'accompagne d'une thésaurisation grandissante qui va à l'encontre de la logique spécifique au principe du marché. Des richesses affluent sur les bords du Rhône qui seraient mieux utilisées ailleurs. Les papes puisent à pleines mains dans des coffres désormais débordants. Ils financent une cour brillante : celle de Clément V (1342-1352) est passée à l'Histoire par la chanson. Alors que la Grande Peste ravage l'Occident latin, le souverain pontife donne des fêtes somptueuses à l'ombre du pont Bénézet : les beaux messieurs font comme ci, les belles dames comme ça... La Cour s'amuse. Elle rit si fort que le *vulgum pecus* entend les échos du bal. Il prend de plus en plus conscience que les seules questions qui intéressent véritablement les souverains pontifes sont l'extension de leur domaine temporel, l'augmentation de leur fiscalité et la répartition des bénéfices ecclésiastiques.

Un exemple en témoigne : en 1326, le pape Jean XXII écrit à Jacques Fournier dont on a vu qu'il lui succèdera sous le nom de Benoît XII. Pour l'heure, il est, depuis 1317, évêque de Pamiers. Il a organisé à ce titre la grande rafle de Montailou. La lettre de félicitation que lui envoie son supérieur hiérarchique ne concerne pas ses initiatives vis-à-vis des hérétiques mais la fiscalité locale dont il a su optimiser le rendement. N'a-t-il pas réussi à lever des dîmes sur la production des fromages, des raves et des navets toutes denrées qui en étaient dispensées? Pour les bureaux d'Avignon, il n'y a pas de petits profits. Le Représentant du Christ sur la Terre entend récompenser son fidèle serviteur. Il lui envoie un lot d'indulgences. A lui de savoir les négocier au meilleur prix...

L'efficacité organisationnelle de la hiérarchie pontificale pose avec plus d'acuité que jamais la question de sa légitimité spirituelle. C'est la constatation que fait, à Montailou, un simple tisserand, Prades Tavernier. Un jour où il marche dans la montagne, il expose à son compagnon de route - qui le rapportera plus tard à l'Inquisition -, la haine que lui inspire les dîmes ecclésiastiques : "*les prêtres et les clercs, parce qu'ils sont mauvais, extorquent et reçoivent du peuple les prémices et les dîmes de produits pour lesquels ils n'ont pas fait le moindre effort de travail*"^{cccxxxviii}.

C'est un constat analogue que dresse Emmanuel Leroy-Ladurie : le surcroît de pression fiscale va de pair avec la mise au pas spirituelle de la population. "*L'oppression d'origine externe*

sur les rustres de Montailou, du pays d'Aillon et du Sabarthès, n'est pas tant le fait de la société laïque ; ni de la noblesse, légère et ouverte. Cette oppression découle d'abord des ambitions d'une Eglise totalitaire, exterminatrice des différences d'opinions ; elle veut faire peser sur la montagne, et sur la communauté, une lourde dîme, qui tourne au champart. L'aliénation ressentie est à la fois spirituelle et temporelle^{cccxxxix} II.

Derechef, la problématique des fondements de la gouvernance ecclésiale, formulée au XI^{ème} siècle par Bérenger de Tours, redevient d'actualité. Si le sacrement princeps de l'Eglise romaine, l'Eucharistie, n'est pas autre chose qu'un signe - comme le démontrent abondamment les *Sommes* scotistes -, pourquoi ne pas laisser à l'ensemble du peuple chrétien le soin de l'interpréter? *Grosso modo*, c'est la conclusion à laquelle arrivera Luther au XVI^{ème} siècle. Elle le conduira à proclamer, dans un premier temps, le sacerdoce universel, puis, dans un second temps, à faire machine arrière devant l'explosion sociale que cela aura déclenché. Il restaurera alors le dogme romain de la transsubstantiation ce qui videra d'une grande part de son contenu la notion de sacerdoce universel.

Quatre siècles plus tôt, les *Bons Hommes* et les *Bonnes Dames* cathares avaient apporté une autre réponse à la même interrogation : une fois de plus, ils n'avaient pas "dit" mais avaient "montré". Ils avaient organisé des réseaux de *Bons Chrétiens* à qui ils laissaient la liberté de mener leur vie comme ils l'entendaient. Pourtant et comme l'indique Emmanuel Leroy-Ladurie dans son étude anthropologique sur Montailou, cette autonomie interprétative ne débouchait pas pour autant sur une situation de désordre social et moral généralisé. Les simples croyants cathares ne versaient pas dans la débauche ou le crime. L'anomie n'était pas en train de se généraliser. Les "*Bons Chrétiens*" se retrouvaient simplement dans la situation dont Bérenger avait préconisée l'avènement – celle de l'autonomie en matière d'élaboration du sens - sans verser pour autant dans la licence des moeurs.

L'explication à la mise en place d'un tel processus d'auto-régulation où les utilisateurs d'un système de signes se gouvernent à partir du processus de leur interprétation est fournie par Wittgenstein. Elle se situe en rupture avec la tradition kantienne qui situe les valeurs éthiques dans le droit fil du continuum du monde physique. La démonstration du philosophe austro-britannique est la suivante : si le monde est, selon la formule du *Tractatus*, "*tout ce qui est le cas*", rien, au sein de ce monde, ne saurait avoir de valeur. Il s'ensuit que les sources de l'Éthique ne peuvent y être qu'extérieures : "*le bien est en dehors de l'espace des faits*". A moins de transformer l'Éthique en un ensemble de simples conventions sociales (ce que fera le Positivisme en ouvrant la voie au retour du Sophisme si ce n'est du Cynisme), l'origine des valeurs ne saurait être que surnaturelle.

C'est parce que la volonté humaine ne trouve en face d'elle qu'un monde indifférent et des événements éthiquement neutres que la morale – y compris et surtout celles de la Gouvernance - ne peut s'exprimer et encore moins s'enseigner. A la différence du discours scientifique ou technique, qui prétend refléter le monde, l'Éthique ne peut être une affaire de langage mais d'actes. Les valeurs qui la constituent ne sont jamais justifiées par la réalité car elles ne peuvent pas l'être. Elle ne peuvent se légitimer que de l'intérieur de la conscience. C'est parce que l'homme est un animal symbolique qu'il est profondément impliqué dans ses décisions éthiques au plus profond de sa chair. Il revient à chacun d'en tirer les conséquences en comprenant qu'il détient la clé d'un problème dont la solution est entièrement personnelle^{cccxi}.

Pour paraphraser une fois encore Wittgenstein, c'est la forme de vie que nous adoptons, inconsciemment ou non, qui explique que nous puissions nous accorder sur l'application de règles communes au sein d'une communauté donnée. Si des normes y régissent nos comportements, ce n'est pas à la suite d'un consensus qui aurait été établi à leur sujet comme le prétendaient les philosophes français des Lumières mais à la suite d'un accord qui se manifeste, au quotidien, quant aux formes de vie où se forment ces opinions. C'est l'ensemble des réactions d'une communauté, une fois transformées en pulsions instinctives par la puissance de l'habitude, qui constitue, inductivement, une base solide pour la constance et la régularité de nos faits et gestes. L'accord sur une forme de vie constitue le fondement de tous nos autres accords qu'elle conditionne en profondeur^{cccxi}.

On ne saurait mieux expliquer la raison pour laquelle le principe de la communauté réémerge dans l'histoire à chaque fois que progresse l'internationalisation des échanges et la dérégulation des modes de production des richesses. Le recours à cet autre principe de la gouvernance, fondé sur un genre de vie proche, si ce n'est commun, des gouvernants *et* des gouvernés, permet de mutualiser, à moindre coût, du point de vue social et économique, l'utilisation des ressources disponibles. C'est aussi ce qui explique que ceux qui entreprennent de restaurer en dignité ce principe déclenchent, la plupart du temps, une vive hostilité de la part de ceux qui veulent exclusivement recourir au principe de la hiérarchie en matière de gouvernance. Georges Guingoin l'a appris à ses dépens : alors qu'il avait fédéré les forces vives de la jeunesse limousine sur une base non partisane pendant la guerre, il se retrouve, une fois la paix revenue, en butte aux persécutions des bureaucrates de tout poil : ceux du Parti Communiste qui l'excluent, ceux du Parti Socialiste qui organisent une campagne de presse contre lui et ceux de la Magistrature qui le font embastiller. Le contraire eut été étonnant dans la mesure où l'efficacité du principe de la communauté qu'il venait de mettre en oeuvre avait fait perdre au principe de la hiérarchie une grande partie de sa raison d'être. La contradiction entre ces deux fondements du

pouvoir s'exprime avec force à la fin du Moyen Age. Elle prend la forme d'un débat récurrent à propos de la pauvreté au sein de l'Eglise romaine.

Edifier une organisation légère

Le thème devient le dénominateur commun de l'ensemble de la contestation interne à l'institution ecclésiastique une fois sa contestation externe la plus dangereuse, le Catharisme, réduite au silence. Pour revenir à la problématique posée par Wittgenstein, la mise en place d'une forme de vie nouvelle sous l'impulsion des Spirituels ou des Béguins et Béguines ne peut être qu'un objet de scandale pour les hiérarques en place. Ce défi leur devient insupportable à partir du moment où un certain nombre de clercs, puis de non-clercs, décident de régler leur existence en imitation de celle du Christ "*qui s'est fait pauvre, alors qu'il était riche*" (II, *Epître aux Corinthiens*, 8.9.).

Du point de vue de la tradition monastique du Haut Moyen Âge, il n'y avait pas de problème, du moins en théorie : l'état de pauvreté constituait l'un des traits essentiels de la condition monacale. En prononçant ses vœux, l'impétrant renonçait à ses biens propres. Il ne disposait plus que de sa part d'usage au sein des biens collectifs relevant de son ordre. Mais au fil du temps, certaines de ces congrégations, comme celle des Bénédictins, étaient devenues très riches, tandis que d'autres, comme celles des Chartreux ou des Cisterciens, avaient accédé à une prospérité au moins aussi grande en gérant des domaines d'un bon rapport.

De facto, les nouveaux établissements monastiques n'étaient plus en mesure de jouer leur rôle de "soupape de sûreté" vis-à-vis de la contestation suscitée par l'accaparement des richesses nouvelles par l'Eglise. Ils ne pouvaient plus être sa "vitrine" éthique et son supplément d'âme. Ils étaient devenus eux-mêmes aussi opulents que le restant de l'institution ecclésiastique.

Du même coup, la problématique de la pauvreté se modifia. Dans un premier temps, ce choix volontaire d'un autre genre de vie fut assumé par des mouvements religieux, nés en dehors de l'Eglise, et que celle-ci s'empressa de déclarer hérétiques à une ou deux exceptions près dont celle des compagnons de Saint François^{cccxlii}.

Si la pauvreté franciscaine bénéficia de la mansuétude des papes, du moins à ses débuts, c'est que ses premières manifestations s'accompagnèrent d'une obéissance sans failles à la papauté. Il suffit de rappeler les étapes de cette subordination. En 1220, François démissionne de la direction de son ordre et fait nommer le cardinal Hugolin comme protecteur. En 1226, le Saint fondateur rédige son Testament dont la portée juridique est niée par Honorius III une fois François disparu : les frères mineurs s'inclinent. En 1260, leur nouveau Ministre Général, Bonaventure, fait le ménage parmi eux : il exclut ceux qui, à l'instar du moine cistercien Joachim

de Fiore, en qui Oswald Spengler verra le "premier penseur de la trempe de Hegel", militent pour une régénération de l'Eglise à partir de l'Esprit Saint. Le Ministre Général est récompensé pour son zèle : il sera le premier Franciscain à revêtir la pourpre cardinalice.

A chaque fois, la contradiction inhérente au franciscanisme a rejoué et, à chaque fois, elle a été niée. Officiellement, il n'y a pas de problème institutionnel quant à la place de l'ordre au sein de l'Eglise catholique romaine. Pourtant et du fait du genre de vie mené par une partie de la congrégation, son fonctionnement témoigne de la possibilité qu'une Eglise différente pourrait exister. Mais cette potentialité est immédiatement niée par la volonté des mêmes Franciscains de demeurer soumis à l'autorité des cardinaux et des papes. On est en présence de deux exigences contradictoires. Si les frères mineurs se conforment au genre de vie de leur Saint fondateur, ils rompent, *de facto*, avec leur devoir d'obéissance à la hiérarchie pontificale dont les comportements en constituent l'antithèse. Mais s'ils veulent continuer à se conformer à leur vœu de soumission à la papauté, ils doivent, *de facto*, si ce n'est *de jure*, rompre avec l'objectif de pauvreté affirmé par François ...

L'ordre est confronté à ce double lien contradictoire (*dubble bind*) dont on lui interdit, officiellement, d'explicitement la contradiction sous peine d'excommunication : il y a d'un côté l'aspiration à l'imitation de la vie du Christ et, de l'autre, l'obéissance absolue à son Vicaire dont les mules brodées de fils d'or foulent tous les jours les enseignements pratiques de l'Evangile^{cccxliv}.

Articuler trois principes

Du point de vue du fonctionnement de l'Ordre franciscain, la contradiction oppose trois catégories organisationnelles qui auraient pu être mises en synergie : le principe de la communauté, qui génère la production de valeurs régulatrices des comportements des acteurs, celui de la hiérarchie, qui permet leur coordination (à la fois entre eux et dans leur relation avec le restant de l'Eglise) et celui du marché, qui ajuste leurs comportements séculiers à l'évolution de leur environnement. Mais le déploiement exclusif du principe de la hiérarchie, tel que l'entend la papauté, s'avère contradictoire avec le développement du principe du marché : en obéissant à la volonté du pape, les Franciscains continuent à participer de la thésaurisation improductive des richesses au seul profit de la papauté ce qui ne peut que provoquer la colère grandissante des simples fidèles.

On peut reformuler ce qui précède en prenant du recul : on a vu que selon le philosophe pragmatiste américain John Dewey tout système – et l'ordre franciscain en est un - ne vit pas *dans* un environnement mais *par* les relations qu'il entretient avec lui^{cccxliv}.

C'est le caractère unilatéral de ce type de liens organisationnels, dont l'importance sera minimisée par les entreprises pyramidales tayloriennes-fordiennes à la fin du XIX^{ème} siècle, qui explique que celles-ci aient été conduites à se transformer, quelques décennies plus tard, en organisations matricielles du fait de l'évolution de leur contexte. Il en sera ainsi à partir du moment où se seront modifiées les conditions de la demande sociale. C'est ce qui adviendra dans les années 1930 en Amérique du Nord et quelques décennies plus tard en Europe Occidentale. Un nouveau mode d'organisation - *Staff and Lines* – accompagnera l'avènement de la société de consommation. Il résultera d'une combinaison du principe du marché et du principe de la hiérarchie : des chaînes de production différentes – les *lines* - autoriseront l'ajustement de l'offre à l'évolution de la demande sur chaque segment du marché tandis qu'un état-major général – le *Staff* – contrôlera l'ensemble.

C'est aussi ce qui explique que ce mode d'organisation ait pu devenir obsolète à son tour au début du XXI^{ème} siècle du fait de l'avènement de la société de l'information et de la communication. Selon l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), 1,751 milliard de personnes disposent d'un téléphone mobile en 2004 contre 740 millions quatre ans plus tôt. Encore deux ans et, en 2006, plus du tiers de la population mondiale auront bénéficié d'un tel équipement. Ces chiffres s'élèveront à 6 milliards soit 75% des Terriens en 2012

Si l'on compare cette évolution à celle de la diffusion du télégraphe au XIX^e siècle ou du téléphone fixe au XX^e siècle, force est de constater que jamais une technologie de la communication ne s'était répandue aussi rapidement. Or on a vu au tome précédent de ce programme de recherches, que le medium téléphonique, à la différence de celui des mass médias, permet d'établir un contact de point à point et d'individu à individu sans créer de véritable communauté pour autant.

Il n'en va pas de même avec les technologies Internet surtout à partir du moment où elles sont couplées avec celles du téléphone mobile. Une situation nouvelle se met en place où la plupart des humains ont à leur disposition des appareils nomades — situés entre les appareils du début de la téléphonie mobile et l'ordinateur portable apparu simultanément — qui leur permettent de se connecter quasiment en permanence les uns aux autres. A partir de là, un gigantesque processus de bouche à oreille différencié devient possible et le diktat uniforme du marketing de masse n'est plus de mise. Le rapport de force entre l'offre et la demande ne peut que basculer durablement en faveur de cette dernière.

Les consommateurs peuvent se connecter comme ils le désirent avec d'autres consommateurs avec qui ils partagent un intérêt commun. C'est ce que l'on appelle un *échange C*

to C (*Customer to Customer*). Il constitue le principe de base du *Business Model* de plate-formes comme eBay ou Le bon coin. Le prix des biens et des services n'y est plus fixé par la décision des seuls vendeurs mais par le libre jeu de la loi de l'offre et de la demande qui se déploie à l'échelle d'un réseau tout à la fois mondial, décentralisé et interactif c'est-à-dire en situation de dérégulation totale. Le succès de ce modèle économique montre qu'il est devenu possible d'extraire de la valeur à partir des interactions entre particuliers – les fameuses *big data* du monde contemporain - mais à condition que ceux-ci aient la liberté de s'auto-organiser à partir de l'émergence de règles éthiques^{cccxliv}.

Il n'est pas étonnant que les organisations qui furent les premières à le comprendre et à en tirer partie aient été celles qui avaient su, auparavant, subordonner leur propre fonctionnement au déploiement de telles communautés : elles avaient intégré en leur sein à la fois ceux qui produisent de la valeur (au sens économique du terme) et ceux qui la consomment. C'est ce qu'a fait Apple dès ses débuts. Dans cette perspective, les clients d'une firme sont considérés comme faisant partie de son mode de fonctionnement externe. La lecture de Wittgenstein permet de le comprendre.

Ce logicien démontre que l'ensemble des interactions humaines peut être décomposé en deux sous-ensembles. Il y a, d'un côté, les contenus empiriques - qui décrivent un certain état factuel du monde - et, de l'autre, la totalité des autres contenus - dont ceux qui véhiculent les propositions éthiques (dont on vient de voir qu'ils sont ceux sur lesquels repose le fonctionnement des diverses communautés) – contenus à partir desquels s'établissent des actes de communication. C'est l'existence de cette réalité immatérielle – que Peirce aurait rangé dans sa catégorie de la Tiercité - qui autorise à définir Internet comme une communauté de communautés.

Wittgenstein l'explique : les premiers énoncés peuvent être "dits" – c'est ce que font abondamment les standards et les procédures au sein des organisations édifiées par et pour la réalisation de l'offre - mais non les seconds qui ne peuvent qu'être "montrés". Il en est ainsi dans la mesure où ces derniers ne relèvent pas d'une telle description (alors que ces énoncés constituent l'essentiel de la demande surtout pour la consommation des oeuvres culturelles). On ne peut donc que taire ce second type de contenu communicationnel – dans la mesure où on l'on ne peut le "dire" – tout en mettant, simultanément, en oeuvre une manière de vivre, c'est-à-dire de se comporter - qui "montre" leur existence^{cccxlvi}. C'est ce dont témoigne le fonctionnement du Web et c'est pourquoi il peut être considéré comme une communauté de communautés.

Un certain nombre de signes indiquent qu'une telle mutation est déjà à l'œuvre. On peut prendre l'exemple des différences vestimentaires que l'on a pu observer entre les partisans de la prédominance de l'offre et ceux qui défendaient la liberté de la demande lors d'un débat organisé en France à propos des droits d'auteur numériques en 2006. Il avait pour thème la réponse à apporter à la question suivante : "*Comment concilier la liberté des internautes avec le droit des auteurs ?*". Un journaliste a fait remarquer que la fracture générationnelle était patente au sein de l'auditoire. Du côté de l'adaptation de l'univers numérique au système de droits d'auteurs instauré au XIX^e siècle s'alignaient les cravates et les costumes. En face, les jeans de ceux qui défendaient une solution globale prenant en compte la réalité des usages sur le réseau des réseaux^{cccxlvi}.

2. Composer

Mutatis mutandis, une mutation analogue entre le "dire" et le "montrer" commence à se mettre en place au XIII^{ème} siècle au sein de la chrétienté médiévale. Il en est ainsi à partir du moment où la majorité de l'ordre franciscain décide d'appliquer le genre de vie pauvre de Saint François. Devant le retour, inattendu, d'un courant contestataire que l'inquisition croyait avoir anéanti à tout jamais, le pape Clément V préfère adopter une attitude conciliatrice. Il ne va pas en être de même de son successeur. On a vu que Jean XXII est rapidement convaincu que la mise en relation de la pauvreté et de la perfection morale, telle que le veulent les Spirituels, constitue un mélange doctrinal aussi explosif que ne l'avait été celui des *Bons Hommes* et des *Bonnes Dames* cathares. Dans les deux cas, des genres de vie, apparemment opposées, sont susceptibles de se rassembler autour d'une vision eschatologique conquérante. Le danger de contagion est même encore plus grand avec la dissidence des Spirituels dans la mesure où la subversion n'est plus externe à l'Eglise institutionnelle mais interne. Ce retour inattendu du péril hérétique menace, à terme, de détruire la légitimité du pouvoir temporel des papes. Le danger se concrétisera d'ailleurs quelques années plus tard : un, puis deux et même trois "antipapes" - dont l'un sera choisi parmi les fraticelles - s'excommunieront mutuellement.

Passer à l'action

Anticipant ce danger potentiel, Jean XXII ne se contente pas de réprimer les Spirituels – quatre Franciscains sont brûlés vifs sur la place du Marché à Marseille en 1318 - il va jusqu'à nier la plausibilité juridique et théologique de leur thèse de la pauvreté (1322). Entendant justifier son train de vie de Prince de l'Eglise, il déclare que le Christ et ses Apôtres vivaient en leur temps comme des grands seigneurs : ils possédaient, en biens propres ou en commun, l'ensemble des richesses que nécessitait la tenue de leur rang (1323) ...

Trop, c'est trop. Devant un tel déni des principes évangéliques les plus élémentaires, les dirigeants de l'ordre fondé par Saint François refusent de continuer à se soumettre plus longtemps au seul principe de la hiérarchie. En 1328, le général des Franciscains, Michel de Césène, se rebelle. L'un de ses meilleurs logiciens, Guillaume d'Ockham, le suit.

Les anciennes terres hérétiques voient alors rejouer des solidarités que l'on aurait pu croire oubliées. On a déjà évoqué cette révolte : en 1318 et alors que la sépulture de Pierre de Jean Olivi est saccagée à Narbonne, les couvents des frères mineurs d'Occitanie et d'Italie du Nord brandissent l'étendard de la révolte. Ils prennent le parti des *fraticelles*. Ils s'organisent pour vivre dans le dénuement évangélique le plus total. De nombreux laïcs suivent leur exemple : les béguinages se multiplient. La chrétienté toute entière s'émeut.

Devenir politique

L'agitation devient particulièrement vive dans la partie méridionale de ce qui est devenu le domaine royal capétien. Les communautés franciscaines de Narbonne, de Béziers et de Carcassonne expriment l'émoi de l'ancien pays cathare. Se dressant contre l'inquisition, elles se font l'écho des doléances d'une population qu'un siècle de terreur dominicaine n'a pas réussi à faire taire.

Un frère mineur, Bernard Délicieux, s'impose comme la figure de proue de la révolte. Né à Montpellier, entré chez les Franciscains en 1284, il devient lecteur, c'est-à-dire professeur, au couvent de Carcassonne. En 1296, il prend une part active à l'insurrection qui soulève cette ville contre l'Inquisition. A la manière de Voltaire qui s'emparera de l'Affaire Calas pour fustiger le parti jésuite, il s'oppose aux Inquisiteurs qui veulent brûler la dépouille d'un riche bourgeois, Nicolas Faure, mort, plus de vingt ans auparavant, entouré de la bénédiction des frères mineurs.

Indigné, Bernard galvanise les foules. Il demande à rencontrer Boniface VIII. N'obtenant pas gain de cause, il réussit à effrayer suffisamment l'Inquisiteur de Carcassonne pour faire suspendre l'affaire.

Peu de temps après, nommé lecteur au couvent de Narbonne, Bernard ne tarde pas à se faire remarquer de nouveau par son indépendance d'esprit et la vivacité de ses propos. Il prend cette fois parti contre les inquisiteurs d'Albi. Il se rend deux fois auprès du roi Philippe le Bel, en 1301 et 1302, pour dénoncer leurs agissements. Devant l'insuccès de sa démarche, il passe à la rébellion ouverte contre les Dominicains : il anime, dans tout le Languedoc, une ligue anti-inquisitoriale. Il espère beaucoup en la venue de Philippe le Bel à Toulouse en 1303. Mais le roi a d'autres préoccupations et il ne veut pas se brouiller avec le pape qui protège ses Inquisiteurs. Loin de gagner le souverain à ses vues, le franciscain est menacé d'une arrestation royale. Il n'y

échappe que par la mobilisation des habitants de Carcassonne. Pour dynamiser ses partisans, il leur annonce la mort prochaine du pape : Boniface VIII décède effectivement le 7 juillet 1304.

Plus populaire que jamais, Bernard Déléicieux change de stratégie : il en appelle au détenteur du trône de Minorque, Ferrand, fils du roi de Majorque, et cette fois-ci contre Philippe le Bel. Devant l'insuccès de sa démarche, il fait derechef machine arrière et demande l'intervention du Capétien contre le pape. Tel Marcelin Albert, porte-parole de la révolte des viticulteurs en 1907 qui s'en ira voir Clémenceau dans la capitale, le franciscain contestataire repart pour Paris. Il veut rencontrer le souverain capétien. Bien mal lui en a pris. Le roi de France le fait livrer à Jean XXIII.

Mais le pape n'est pas libre d'en faire ce qu'il voudrait. Soumis aux pressions de l'ordre franciscain, il doit libérer le rebelle (1307). Pour quelques années seulement : dès que la conjoncture politique l'autorise, le souverain pontife change d'avis. Il profite de la présence en Avignon de Bernard, venu accompagner soixante-deux spirituels de Narbonne et de Béziers appelés à comparaître devant Jean XXII, pour le faire arrêter. Il le livre à l'Inquisition (1318). Faisant d'une pierre deux coups, il excommunie l'ensemble des fraticelles et autres béguins.

Le rebelle est désormais entre les mains de ceux qu'il avait naguère dénoncé. Tenant leur revanche, ses bourreaux préparent longuement son procès – et pour ce faire le mettent à la question - avant de le faire comparaître devant un tribunal qui lui fait subir vingt-six autres interrogatoires accompagnés de tortures. On l'accuse d'hérésie, de mauvaise conduite et d'empoisonnement de Benoît XI. Bernard commence par se défendre avec son habileté coutumière, mais les privations et les souffrances de la détention l'ont considérablement affaibli. Il cède. Il est condamné au "mur perpétuel" (1319). Il va connaître la déchéance physique que la mansuétude des Inquisiteurs réserve à ceux qui ont échappé au bûcher : les fers aux pieds, enfermé dans un cachot dont l'orifice, entièrement maçonnée, ne comporte qu'une étroite ouverture pour laisser passer "*l'eau de la miséricorde et le pain de la tribulation*". Tel Saint Jean de la Croix que ses condisciples, les Carmes non encore déchaussés, enfermeront pendant 9 mois, en 1577, dans une cellule étroite, sans fenêtre et où l'on ne peut se tenir debout^{ccccxlviii}, le Franciscain rebelle agonise lentement. Mais ses ennemis n'en ont cure. Ils veulent prendre complètement leur revanche. Ils demandent au pape de le dégrader de son habit religieux afin de le faire périr sur la place publique. La décision pontificale intervient en 1320. Le procès peut recommencer. La mort de Bernard par épuisement le sauve du bûcher.

Sa disparition n'intimide pas pour autant le concile général de son ordre. En 1322, basculant dans le camp des Spirituels, l'ensemble des Franciscains se prononcent pour

l'observance de la pauvreté absolue. Une bulle pontificale est publiée la même année. Elle proclame la supériorité du principe d'obéissance au pape sur celui de pauvreté autrement dit du principe organisationnel de la hiérarchie sur celui de la communauté et, par voie de ricochet, sur celui du marché le destin de ces deux principes étant historiquement lié depuis que Pierre de Jean Olivi avait montré leur possible et nécessaire articulation.

Par cette décision, Jean XXIII somme les contestataires de faire allégeance à l'autorité pontificale sous peine d'excommunication. L'ensemble de l'ordre de Saint François, conventuels et spirituels confondus, se dresse contre le Pape...

Conclure. Poursuivre le débat

Tel est l'environnement mouvementé au sein duquel il convient de replacer les recherches logiques d'un autre frère mineur, Guillaume d'Ockham (1285-1347).

On a vu dans le tome précédent de ce programme de recherches que Duns Scot avait montré que les universaux sont bel et bien réels ou, ce qui revient au même, qu'ils existent en tant que signes des choses. On a également vu, à la suite de Wittgenstein, que ces signes des choses ne peuvent véritablement être interprétés qu'à partir du moment où l'on adopte un genre de vie idoine : c'est notre manière de vivre et elle seule qui nous permet d'accéder à cette partie du dévoilement de l'ordre du monde que le philosophe austro-britannique désigne comme tout ce qui ne peut se dire mais simplement se montrer. C'est ce qu'avait tenté de faire les Spirituels et, en premier lieu, leur inspirateur Pierre Olivi.

Nous allons voir au chapitre suivant qu'un autre franciscain, Guillaume d'Ockham, en prenant appui sur l'ensemble des avancées logiques réalisées au cours de la Querelle des Universaux, va établir que le processus par lequel on interprète la contingence du monde débouche sur l'élaboration d'autres signes, les concepts. Ce faisant il ne se contente pas de refonder, mais sur une autre base logique que celle de Thomas d'Aquin, la pensée abstraite, il établit qu'un nombre réduit de mots offre la possibilité de rendre compte du fonctionnement d'un nombre infini d'objets.

En réhabilitant ainsi, partiellement, le processus de l'abstraction, il montre que les concepts par lesquels on donne du sens à ce qui nous entoure ne sont que des signes dégradés ou plutôt ce qu'il appelle des signes de signes par rapport aux véritables signes que constituent les signes des choses.

Cependant et à la différence des nominalistes de la première Querelle qui s'étaient perdus dans les méandres de leur propre pensée, le nominalisme d'Ockham permet de mettre en évidence que la production incontrôlée de tels signes conceptuels revient à multiplier des niveaux

différents d'interprétation d'un même objet. La pensée abstraite doit donc trouver en elle-même ses propres limites sous peine de perdre tout sens en se dégradant au fur et à mesure qu'elle se développe : c'est ce qu'autorise l'énoncé du fameux "rasoir" d'Ockham.

L'influence de ce logicien sur ses contemporains deviendra alors telle que l'Université de Paris interdira d'enseigner ou même simplement d'évoquer ses idées (1339). Le temps de prescription ayant joué, le chapitre suivant de ce programme de recherches va prendre la liberté de transgresser l'arrêt.

Lire

CHAUVIRE, Chr. & SACKUR, J. (2003) - *Le vocabulaire de Wittgenstein*, Paris, Ellipses.

DELUMEAU, J. (1999) – *La peur en occident*, Paris, Hachette.

DEWEY, J. (1938) - *Logic : The Theory of Enquiry*, Hery Holt and Company. Tr. fr. *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1^{ère} éd. 1967 ; 2^{ème} éd. 1993.

DUVERNOY, J. (2001) - *Le Procès de Bernard Délicieux, 1319*, Toulouse, Le Pérégrinateur.

LAMBERTINI, R., « Pauvreté », in GAUVARD, C. ; de LIBERA, A. de ; ZINK, M., *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF, Quadrige, 2002.

LEROY-LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

MANSELLI, R. (1959) - *Spirituali e Beghini in Provenza*, Rome, Istituto storico italiano per il Medio Evo, Studi storici, Fasc. 31-34. Tr. fr. par Jean Duvernoy, *Spirituels et béguins du Midi*, Toulouse, Privat 1989.

MERLO, M. (2003) - *Marsilio da Padova. Il pensiero della politica come grammatica del mutamento*, Milan, FrancoAngeli..

PIAIA, G. (1999) - *Marsilio e dintorni. Contributo alla storia delle idee*, Padoue, Antenore.

QUILLET, J. (1970) - *La Philosophie politique de Marsile de Padoue*, Paris, Vrin.

RHEINGOLD, H. (2005) - *Foules intelligentes*, Paris, M2 Editions.

THÉRY, J. (2000) - *La parole aux albigeois : le procès de Bernard de Castanet, évêque d'Albi (1307-1308)*, Thèse soutenue en 2000, Paris, Ecole des Chartes.

Chapitre 2. Produire des connaissances

L'évocation, à grands traits, de la vie de cet autre logicien franciscain permet de mieux comprendre la portée de ses innovations en matière de théorie de la connaissance et leurs applications au sein des modes de gouvernance contemporains.

Né dans le Comté de Surrey en Angleterre, Guillaume entre très jeune chez les frères mineurs. Il devient bachelier à Oxford où il enseigne et rédige l'*Expositio aurea*, partie de son œuvre composée d'ouvrages de logique, de physique et de théologie philosophique dont le plus important est la *Summa totius logicae* (Somme de toute logique, 1323). Il n'accède cependant jamais à la maîtrise en théologie. Il demeurera à tout jamais l'*inceptor*, c'est-à-dire le candidat à cette dignité universitaire.

Cette appellation d'impétrant va devenir son véritable titre de gloire. Ses contemporains en détourneront la signification habituelle pour nommer Guillaume le "vénérable initiateur" afin de souligner ses innovations en matière d'apprentissage et de circulation des connaissances.

En 1324, ses études s'interrompent. Sur dénonciation du chancelier de son Université, John Lutterel, il est convoqué devant la cour pontificale d'Avignon. Jean XXII lui demande de justifier cinquante-six extraits de l'un de ses livres. Au cours des quatre ans qu'il va passer sur les bords du Rhône, Ockham aura le loisir de se lier d'amitié avec le ministre général des Frères mineurs, Michel de Césène, également en délicatesse avec le souverain pontife. N'a-t-il pas défendu, contre l'avis du pape, la thèse du retour de son ordre à la pauvreté intégrale de l'Eglise telle que l'avait voulue saint François ?

A son contact, Guillaume aggrave son cas. Il ajoute un second chef d'inculpation : un point de vue hétérodoxe quant à la primauté du pouvoir temporel du Pape. Le débat vient d'être relancé par Louis de Bavière, le protecteur des auteurs du très sulfureux *Defensor pacis*, et dont Jean XXII a refusé la désignation comme Empereur. Michel de Césène lui ayant demandé de l'aider à examiner critiquement les thèses pontificales, les deux moines ne devront leur vie sauve qu'en s'enfuyant nuitamment à Pise via Aygues-Mortes (1328).

Ockham se réfugie à Munich auprès du nouvel Empereur qui vient d'être excommunié. On connaît la phrase par laquelle le moine rebelle se présente au souverain : "*O Imperator, defende me gladio et ego defendam te verbo*", "*défends moi par l'épée, et je te défendrai par le verbe*". Celui-ci proclame la déposition du Pape d'Avignon. Il fait élire par des cardinaux acquis à sa cause un

fraticelle : Nicolas V. Un pape et un antipape s'affrontent. A la manière de Gorbatchev déclenchant la *perestroïka*, la réforme de l'Eglise va-t-elle s'accomplir par le haut ? Le principe du marché, allié à celui de la communauté, vont-ils pouvoir remettre à sa juste place le principe de la hiérarchie au sein de l'organisation qui constitue la matrice des formes que revêtiront pendant des siècles l'exercice du pouvoir en Occident?

Guillaume est mobilisé dans ce combat dont les enjeux historiques sont énormes. Les deux alliés se partagent les tâches : à Louis de Bavière de faire triompher son candidat pour le trône de Saint Pierre, à Guillaume d'Ockham d'élaborer la doctrine politique de la chrétienté nouvelle. Partisan de la primauté de la monarchie impériale sur le pouvoir spirituel du pape, le logicien s'attache à faire reconnaître la prééminence de l'Empereur sur l'ensemble des autres fidèles.

Il rédige *Huit questions sur le pouvoir du pape*. Le texte déconstruit méthodiquement les fondements de la théocratie centralisée que la réforme grégorienne avait édifiée à partir du XI^{ème} siècle et qui avait atteint son apogée au début du XIII^{ème} siècle avec le pontificat d'Innocent III. Mais l'exclusion de Guillaume de son ordre (1331) et la mort de l'Empereur (1347) l'amènent à se soumettre (1348) par "crainte de passer pour novateur^{cccxliv}". Il meurt peu de temps après à Munich (1349) lors de l'épidémie de peste noire qui emporte le tiers de la population européenne.

A première vue, l'itinéraire sent le fagot. Serait-on en présence du Bernard Délicieux de la théorie de la connaissance ? Sa *Somme de toute logique* n'a pourtant rien d'un brûlot subversif. Son ambition est autre : reconstruire, sur une base nominaliste modérée, l'ensemble de la logique médiévale. C'est la raison pour laquelle Ockham ne saurait passer lui-même et en aucun domaine pour un révolutionnaire^{ccccl}.

1. Concevoir le concept

On peut tenter de résumer ce que Umberto Eco appelle son pansémiotisme^{ccccli}. Alors que Duns Scot avait précédemment établi la réalité des universaux, Guillaume d'Ockham démontre que celle-ci ne concerne pas les universaux en tant que tels mais les concepts qui les désignent. Il ajoute que ces concepts sont eux-mêmes des signes.

Il indique surtout que s'il est toujours possible d'isoler ces signes - qu'il appelle des signes de second ordre - des signes plus simples, servant à désigner les objets singuliers de la vie de tous les jours -, le processus d'élaboration de ces deux types de signes est néanmoins le même.

Faire oeuvre de précurseur

Pour user d'une terminologie contemporaine, l'innovation d'Ockham revient à postuler l'existence d'un méta-langage selon l'acception qui sera donnée à ce terme par Gottlob Frege, c'est-à-dire la présence d'un niveau logique supérieur qui surplomberait celui du langage de tous les jours et qui en expliquerait le fonctionnement. Ces deux instances constitueraient, chacune à sa façon, une classe spécifique de signes au sens qui sera donné à ce terme par Bertrand Russell.

Frege arrivera à cette hypothèse vers 1893-1903 après avoir constaté que l'on peut comprendre un certain nombre de phrases sans disposer d'indications à propos de leur locuteur, de leur destinataire ou du lieu à partir duquel elles avaient été prononcées... Il en conclura qu'une grande partie des langues naturelles n'ont pas besoin de contexte pour recevoir une interprétation. D'où la tâche qu'il se donnera après la formulation de cette hypothèse : assigner un sens aux expressions du langage en faisant complètement abstraction des circonstances de leur énonciation^{ccclii}.

En d'autres termes et selon Frege, il devrait être possible d'élaborer une théorie plus générale du signe qui rendrait compte de la compétence d'un locuteur à établir la valeur de vérité d'un certain nombre d'énoncés en dehors de tout contexte. L'hypothèse s'énonce de la manière suivante : on peut considérer, pour n'importe quelle propriété donnée, l'ensemble des objets possédant cette propriété. Il est possible, par exemple, de définir l'ensemble des chats, celui des chaises jaunes ou celui des objets immatériels, etc... Qui plus est, certaines de ces entités ne sont pas réductibles aux éléments qu'elles rassemblent - l'ensemble des chats n'est pas, en lui-même, un chat – tandis que d'autres sont de la même nature que les objets qui les composent : un ensemble d'objets immatériels est, en lui-même, un nouvel objet immatériel.

On connaît la suite. Alors que l'ouvrage exposant cette hypothèse de travail est encore sous presse, Frege reçoit une lettre de Russell qui lui expose un cas similaire au célèbre paradoxe dit du barbier : un barbier ne peut pas se raser lui-même, car, selon ce qu'il a indiqué sur son enseigne, il ne rase que les hommes qui ne se rasent pas eux-mêmes^{cccliii}. Or, s'il ne se rase pas lui-même, il fait donc partie des hommes que peut raser le barbier ce qui l'amène, en tant que barbier, à se raser lui-même. On est donc confronté, dans tous les cas, à une absurdité.

Et pourtant, comme l'écrit Russel à Frege, il est tout à fait logique de concevoir un ensemble "E" qui réunirait l'ensemble des ensembles qui ne sont pas des éléments d'eux-mêmes. Comme dans le cas du barbier, on serait alors confronté à une série de questions du même ordre que les précédentes : "E" est-il un élément de lui-même ? Si tel est le cas, "E" deviendrait un ensemble qui n'est pas un élément de lui-même, ce qui est contradictoire avec sa propre définition. Mais si ce n'est pas le cas, "E" devrait, obligatoirement, être un élément de lui-même

ce qui aboutirait à une nouvelle contradiction. L'auteur des *Principles of Mathematics* démontre par là que les bases du système de Frege sont encore fragiles.

Fort de sa démonstration, Russell s'attache à le consolider. Il avance, vers 1910-1913, une proposition complémentaire à l'hypothèse du professeur d'Iéna puisqu'elle revient à ordonner tous les ensembles dont avait parlé Frege mais de manière hiérarchique. Le constat est le suivant : un ensemble ne peut jamais s'appartenir à lui-même. Il existe donc des "classes" d'entités logiques qui, dans la mesure où elles sont composées de membres, ne peuvent pas faire partie d'elles-mêmes.

Russell vient d'énoncer sa théorie des types logiques^{cccliv} qui établit, sur de nouvelles bases, l'hypothèse d'une métalangue déjà formulée par Ockham et reformulée par Frege à partir des fondements logiques de l'arithmétique. Dans le système russellien qui ordonne tous les ensembles définissables de manière hiérarchique, un ensemble ne peut jamais s'appartenir à lui-même. L'entité "E" qu'il évoquait dans sa lettre à Frege, cesse d'être définissable, du moins en termes de niveau logique inférieur, ce qui fait disparaître le célèbre paradoxe du barbier.

Convergeant dans leurs recherches, les deux philosophes des mathématiques sont alors en mesure d'anticiper l'hypothèse qui sera avancée, plusieurs dizaines d'années plus tard, par Rudolph Carnap à propos de toute connaissance scientifique : elle fonctionnerait à la manière d'une langue qui met en liaison des expressions linguistiques et des fragments du réel de telle manière à ce que ses locuteurs puissent "dire" ce à quoi ces entités linguistiques renvoient.

Il s'ensuit que, selon l'expression de Russell, qui utilise à cet effet une autre hypothèse de Frege, la question du sens peut être résolue en "*prenant la grammaire pour guide*" : les noms propres d'une langue naturelle jouant le rôle des choses et les noms généraux celui des concepts. Or, ces derniers - dans la mesure où ils sont précédés d'autres mots logiques au sein des énoncés qui rendent compte du fonctionnement du monde - dénotent les objets que ces mêmes mots désignent dans la vie de tous les jours.

La coïncidence entre le réel et le discours semble définitivement établie. Elle repose sur une même équivalence logique entre, d'une part, les signes, d'origine conventionnelle et qu'utilise la science, et, d'autre part, d'autres signes - également symboliques et, par conséquent, tout aussi conventionnels de les précédents - dont on se sert dans la vie de tous les jours en maniant les langues naturelles. Il suffirait de formaliser cette équivalence pour fonder une nouvelle logique universelle à partir des travaux de Frege et de Russell.

Ce dernier persuade un de ses étudiants fraîchement arrivé à Cambridge, Wittgenstein, de s'atteler à la tâche. Plein d'enthousiasme, le jeune homme abandonne ses études d'ingénieur

aéronauticien pour relever le défi. Mais il découvre, au terme de plusieurs années d'un labeur harrassant, la rédaction du *Tractatus*, qu'il se heurte à une impossibilité logique.

La démarche de Guillaume d'Ockham, qui anticipe celle de Frege et de Russell, ne pouvait donc que rencontrer les mêmes limites.

Optimiser la circulation des signes

On a vu que selon le logicien scolastique, l'expression "les hommes" dénote la classe de "tous les hommes". On retrouve à la fois le questionnement avancé par Abélard à propos de la nature des mots – ce sont des signes qui ne se réfèrent pas directement aux choses mais qui engendrent un état d'esprit permettant de s'orienter vers elles - et la précision supplémentaire qu'y apporte Ockham : un premier groupe de signes désigne les choses singulières ("tel ou tel homme") et un second, plus général, renvoie à l'ensemble des signes précédents ("tous les hommes").

Ockham ne fait donc pas autre chose – mais sept cents ans avant Russell – qu'énoncer ce que le logicien franciscain appelle des "signes de signes" (des concepts) en montrant qu'ils ne peuvent pas être membre de l'autre groupe (les signes habituels) à partir duquel on désigne les objets singuliers.

On peut revenir sur sa démonstration en gardant à l'esprit le fil directeur de ce programme de recherches : contribuer à optimiser la production et le partage des connaissances au sein des organisations contemporaines. Cette problématique peut être reformulée en termes ockhamiens. Elle revient à définir le statut cognitif de l'instance où s'élaborent les "signes de signes" (ceux que devraient utiliser, ne priorité, les modes de gouvernance des organisations) par rapport à l'autre instance logique, celle où circulent les signes des choses (les activités au sein de ces mêmes organisations).

Il convient d'opérer un autre détour philosophique avant de vérifier l'adéquation – ou non - de ce qui précède avec les formes concrètes que revêtent aujourd'hui le développement et le mode de fonctionnement de l'intelligence collective.

Témoigner de l'existence des choses

Selon Ockham, le simple fait de dire que l'Univers existe revient à énoncer une contradiction. En effet, un tel énoncé s'applique à la fois à une pluralité d'existants (il en existe une infinité sein de l'Univers) tout en demeurant singulier (puisque, par définition, ledit Univers est universel). Ce qui est résultant de la Volonté souveraine de Dieu, Celui-ci ne saurait vouloir une telle contradiction^{ccclv}.

Le raisonnement est analogue à celui de Bérenger de Tours par lequel l'aventure sémiotique de l'objet organisation avait commencé dans l'Occident latin. Pour l'un comme pour l'autre, les lois de la logique s'imposent à tous y compris à l'Étant suprême.

Payant sa dette à Saint Anselme, qui fut le premier à parler d'intuition, mais également à Duns Scot, qui l'identifia à la perception d'une singularité contingente, le théoricien franciscain en déduit que seul l'existant singulier est en mesure de se montrer à l'homme dans l'immédiateté de l'intuition. Comme l'avait déjà énoncé Abélard et comme le dira plus tard Wittgenstein, Ockham souligne que "je vois *un* Homme quand je vois *cet* homme". Demeurant fidèle à Aristote et suivant également, sur ce point, Averroès, il approfondit sa rupture vis-à-vis de l'abstraction néoplatonicienne thomiste. Le concept n'est plus, comme chez le docteur angélique, la forme des choses. Il redevient, comme chez le docteur subtil, un acte référentiel témoignant de leur existence. Va-t-on pour autant déboucher sur le distingo "dire/montre" et, partant, sur l'articulation de ces trois principes organisationnels différents que sont la hiérarchie (qui permet de "dire" ce qu'il y a à faire), le marché (qui "montre" ce qu'il est possible de faire) et la communauté (qui laisse à l'homme la liberté de "faire" ce qu'il convient d'accomplir) ?

2. Mieux comprendre le réel

Rien de tel n'a lieu. En lieu et place du concept thomiste que Guillaume vient de disqualifier émerge un nouveau type de signe qu'il propose d'appeler "signe de signe" (*signa signorum*). Cette innovation, strictement sémantique, l'autorise à passer de la connaissance intuitive d'un existant singulier (établie par Anselme et par Duns Scot), à celle, plus générale, de l'espèce et du genre ce qui équivaut à clôturer le débat initié, huit siècles plus tôt, à propos de la nature des Universaux.

Cependant et pour le nominaliste prudent qu'entend demeurer Ockham, le processus cognitif auquel correspond ce "signe de signe" ne saurait avoir d'existence objective. D'où la régression que constitue sa démarche par rapport au réalisme dont avaient fait preuve Pierre de Jean Olivi et Jean Duns Scot. A la différence de ses deux prédécesseurs, Guillaume d'Ockham estime que la connaissance du monde résulte de l'élaboration, *in anima*, d'un signe naturel, c'est-à-dire d'un terme mental, mis en lieu et place d'un signe plus simple, celui par lequel s'exprime l'événement contextuel.

Peirce utilisera cependant l'élément de logique formelle que contient cette proposition pour définir, mais d'un point de vue rigoureusement réaliste cette fois, la nature du premier composant de tout signe, composant dont a vu le rôle capital au sein du mode de fonctionnement en noeuds de l'organisation-réseau. Le fondateur de la Sémiotique proposera d'appeler cet élément, qui demeure constamment en situation de contiguïté vis-à-vis du contexte, le signe-

representamen. Il formulera cette appellation après avoir établi que l'homme est incapable de percevoir le réel en tant que tel : il ne peut que construire un signe à son propos. Ce qui ne veut pas dire, selon les propres termes d'Ockham, que l'on soit pour autant en présence d'une représentation du réel au sens cartésien ou néoplatonicien du terme. En proposant sa dénomination de "signe-*representamen*", Peirce entend simplement demeurer fidèle à la démonstration de Jean Duns Scot pour qui "*signifier, c'est représenter quelque chose à l'intellect*". C'est pour cette raison qu'il envisage le fonctionnement du signe-*representamen* à la manière du rôle d'un "ambassadeur" au sein des relations entre Etats : de même que ce ministre plénipotentiaire n'est pas la puissance qu'il représente mais en tient simplement lieu, le signe-*representamen* n'est pas l'objet en lui-même mais se substitue à lui dans l'esprit de ceux qui le désignent.

Revenir aux véritables enjeux

Le tout est de savoir si l'ensemble des catégories utilisées à cet effet ne sont qu'un ensemble de concepts *ad hoc*, forgés par notre esprit afin de mettre de l'ordre au sein du désordre du monde, comme le pensent Ockham anticipant en cela Frege et Russell, ou si les catégories ockhamiennes renvoient à trois sortes de réalités phénoménologiques différentes dont l'ordonnement constitue l'ordre véritable du monde (comme l'établira Peirce à la suite des travaux de Duns Scot). Tel fut le véritable enjeu historique de la Querelle des universaux.

A l'époque d'Ockham, le débat à ce sujet se déroule sur un arrière fond économique et social où, pour la première fois dans l'histoire de l'Occident, la raison théorique est en mesure d'établir la jonction avec la raison pratique : Abélard et ses élèves l'avaient pressenti avant que Pierre Olivi et Duns Scot ne le démontrent en en découvrant les fondements logiques. D'où l'énorme importance de la réponse qui va être apportée par Ockham à l'ensemble de la problématique précédente : les travaux de Guillaume vont-ils s'inscrire dans le droit fil de ceux du Docteur subtil pour qui la Théologie ne saurait être que pragmatique sous peine de cesser d'être où se contenteront-ils de mettre un point d'orgue brillant à un débat qui, à partir de là, deviendra un simple exercice de style ?

Un retour sur la genèse des découvertes oliviennes permet de mieux comprendre la pertinence des catégories scotistes par rapport à elles et le recul que va constituer la pensée ockhamienne de ce point de vue.

Adopter un genre de vie

On a vu que l'infléchissement des recherches logiques entreprises par le logicien occitan a lieu à partir du moment où il décide d'adopter, en toute liberté, le genre de vie des Spirituels

auquel il avait été confronté à Florence lors de sa rencontre avec Ubertain de Casale avec qui il s'était lié d'amitié. Ce choix existentiel radicalise ses options politiques et le conduit à adhérer à un certain nombre de valeurs que nul discours préalable n'aurait pu transcrire puisqu'il n'y a pas, comme l'établira Wittgenstein, d'isomorphie possible entre l'ordre du monde et celui des mots.

C'est l'inclusion volontaire d'Olivi au sein d'une Priméité alors en pleine gestation (le mouvement des fraticelles) qui lui permet d'accéder, "par amour et par liberté" comme aurait pu dire Duns Scot, à une vision nouvelle du rôle de l'Eglise. Ce faisant et d'un point de vue phénoménologique percéen, il pénètre au sein d'une Tiercéité régulatrice dont il va renouveler *ipso facto* le contenu. Fort du recul que lui procure cette nouvelle position en surplomb par rapport à ses travaux précédents, il est alors en mesure d'interpréter de manière créative les sources de la richesse de la bourgeoisie commerciale qu'il cotoie à Sérignan, à Narbonne ou à Montpellier. Oubliant la doctrine officielle de l'Eglise catholique qui assimile le prêt à intérêt à l'usure, il découvre, au sein des mécanismes du fonctionnement des marchés transmédierranéens, le résultat d'échanges économiques tout aussi volontaires que ceux qui ont présidé à son choix de la pauvreté.

Logiquement parlant, le processus cognitif est analogue à celui qui permettra à Flemming de découvrir la péniciline. Dans les deux cas, une démarche éthique permet d'accéder à une Tiercéité renouvelée d'où l'on peut réunir les éléments épars d'une Priméité émergente et d'une Secondéité agissante.

Balayer des prudences d'un autre âge

Mais une telle reconnaissance pratique de la réalité des universaux – catégories conceptuelles à partir desquelles on peut rendre compte du fonctionnement réel du monde -, aurait sûrement effrayé Ockham. Cet impétrant à la maîtrise demeurera jusqu'au bout un universitaire nominaliste que les péripéties de son époque ont conduit à la politique mais qui ne veut surtout pas passer pour un révolutionnaire en matière de logique.

Il convient de ne pas oublier que c'est à son corps défendant – au sens premier du terme – qu'il a été conduit à contester l'ordre établi de son temps et c'est peut être à cause de cette excessive prudence qu'il continue à penser que les universaux ne doivent pas être considérés comme des entités réelles mais comme de simples termes mentaux (d'où le nom de "terminisme" quelquefois donné à sa doctrine). Mais pour lui, ces termes ne sauraient renvoyer, en aucun cas, à l'existence de choses extra-mentales déjà existantes ou susceptibles de l'être.

Or si Ockham, à la différence d'Olivi ou de Scot, demeure un nominaliste, il n'en est pas moins un nominaliste modéré. En d'autres termes il se différencie de ses futurs continuateurs,

Frege et Russell, qui oublieront sa modération pour faire fi de tout contexte en privilégiant une logique purement mathématique. Rien de tel chez Ockham : les concepts, s'ils sont des signes mentaux, ne sont pas pour autant des signes qui n'existeraient qu'en eux-mêmes et en dehors de tout environnement. Ils sont ce qu'il appelle des "signes dégradés" ce qui veut dire qu'ils n'ont de réalité que pour l'esprit de celui qui les a créés tout en renvoyant cependant, puisque ce sont néanmoins des signes, à quelque chose d'extra-mental^{ccclvi} qui existe même si ce quelque chose ne saurait être véritablement créé sous l'effet desdits signes.

Ignorant les apports d'Avicenne, qui avaient permis à Duns Scot de "platoniser" l'acte cognitif aristotélicien en y introduisant une instance analogue à celle de l'*Idea* platonicienne (apport que Peirce conservera sous le nom de Tiercité), Ockham se croit fidèle à la théorie aristotélicienne de la connaissance : il suppose l'existence d'un premier niveau de la connaissance, celui des signes des choses, et d'un second, celui des signes des signes précédents (*signa signorum*), ce qui l'autorise à passer, dans le même mouvement, du singulier à la série. Le problème central de la philosophie médiévale, celui du statut des genres et des espèces, est, du même coup, brillamment résolu. Exit la Querelle des Universaux.

Cependant et dans la mesure où Ockham continue à refuser l'existence réelle de l'*Idea* platonicienne, dont on vient de voir qu'elle a été la première formulation de la Tiercité dans l'Histoire, il interdit, *de facto*, à l'Éthique d'avoir une existence phénoménologique propre et, partant, d'exercer une influence sur lesdits Universaux. *Ipsa facto*, il empêche les valeurs, qui sont la forme sous laquelle l'Éthique se manifeste au sein de la Tiercité, de fédérer les manifestations du principe du marché et de celui de la hiérarchie au sein de ces deux autres instances phénoménologiques que sont la Priméité et la Secondéité.

Du même coup, la manière dont il déclare clôt le débat fondateur où s'est élaborée la conscience intellectuelle de cette partie du monde va avoir des conséquences considérables quant à son évolution historique. Les avancées logiques des Scolastiques (Tiercité), une fois coupées des potentialités qu'y recélait la première révolution industrielle (Priméité), se révéleront incapables d'empêcher l'Occident latin de sombrer dans la crise polymorphe (Secondéité) qui va le bouleverser de fond en comble aux XIV^{ème} et XV^{ème} siècles.

Cependant et quelles que puissent avoir été les limites du nominalisme d'Ockham, il demeure néanmoins possible d'utiliser l'extrême cohérence de son raisonnement pour optimiser les modes d'élaboration et de partage des connaissances au sein des organisations contemporaines. C'est la conséquence du fait que son système cognitif, dans la mesure où il

fonctionne à partir de signes, permet de saisir à la fois la spécificité d'une chose et la chose elle-même dans son universalité^{ccclvii}.

Choisir un système ouvert

On a vu au cours de ce programme de recherches que le paradigme central du cartésianisme se contente de ramener la connaissance du monde à la capture de son reflet par le biais d'un discours qui, pour jouer son rôle de miroir (*speculum*) parfaitement poli, doit être logiquement construit : "ce que l'on conçoit bien, s'énonce clairement...". Cette ambition de l'Âge des Lumières a été poursuivie par le positivisme logique au XX^{ème} siècle.

Avec Rudolf Carnap, il a cherché à éliminer les valeurs, au sens éthique du terme, du processus par lequel s'élabore la valeur au sens économique. C'est dans cette perspective que sont aujourd'hui encore élaborés les logiciels *ad hoc* destinés à gérer les connaissances au sein de l'organisation apprenante. Pour ceux qui les écrivent, il serait possible d'encapsuler celles-ci au sein de bases de données que les différents acteurs alimenteraient à partir de masques de saisie automatisés au sein de leurs activités.

En fait, ce qui se passe dans la réalité n'est pas du tout conforme à la théorie. La gouvernance d'une entreprise ou d'un territoire et surtout à partir du moment où elle fonctionne à partir d'un réseau de réseaux comme dans le cas d'Aprilia, résulte d'un processus complexe d'apprentissage organisationnel. Il a été évoqué à partir de l'exemple de ce constructeur transalpin et on a vu que l'on ne peut en comprendre la genèse qu'en allant bien au-delà des objectifs organisationnels déclarés : c'est parce que les membres de ces réseaux économiques participent d'une culture régionale forte qu'ils ont pu élaborer facilement à une mise en synergie de leurs ressources. On n'est pas en présence d'un dispositif savamment organisé et architecturé que l'on pourrait "mettre à plat", de manière linéaire, au moyen d'un logigramme destiné à gérer les connaissances. On est en face d'un feuillage désordonné et touffu qui s'est installé sans plan préalable. De ce fait, l'activité collective organisée s'y présente comme un patchwork en évolution permanente où les cadres de compétences sont tout à la fois mouvants, multiples, enchevêtrés, interdépendants mais susceptibles d'être néanmoins optimisés au travers d'un apprentissage organisationnel^{ccclviii}. C'est la non prise en compte de cette complexité qui explique l'échec de la plupart des tentatives de *Knowledge Management*.

En d'autres termes, on ne peut pas résoudre d'une manière purement technique, la problématique de la circulation et du partage des connaissances au sein de la *Learning organization*. Les causes viennent de loin : elles découlent du fait que, depuis les débuts de l'Âge classique, l'Occident tient pour transparent le rapport qu'il a établi entre les choses et les mots.

Or on vient de voir à propos du développement du débat d'idées au cours de la Querelle des Universaux que ce rapport, forcément symbolique, n'est pas celui, dyadique qui sera présupposé par l'Âge classique : d'un côté les choses et, de l'autre, leur reflet au sein du discours. Comme l'a montré l'exemple d'Aprilia, on est en présence d'une relation triadique où ce vers quoi l'on tend, c'est-à-dire l'objet général de l'action (véhiculé par un corps de symboles au sein de la Tiercité), devient la condition *sine qua non* de l'interprétation (par le biais d'indices au sein de la Secondéité) d'un certain nombre d'émergences technologiques, commerciales, industrielles, etc... perçues ici et maintenant (à partir d'icônes au sein de la Priméité). C'est de cette manière que le principe organisationnel de la communauté met en synergie l'action du principe de la hiérarchie et de celui qui préside au fonctionnement des marchés.

On a vu que telle fut la voie explorée avec succès par les partenaires d'Aprilia dès le début des années 1980. On était en présence d'acteurs qui ignoraient tout de la science des signes et encore plus de la phénoménologie mais qui ouvrirent néanmoins une voie nouvelle vers d'autres formes de gouvernance en ne séparant pas la pensée stratégique de l'action destinée à la mettre en oeuvre. Le mode de production des richesses mis en place ne résultait plus de l'incorporation d'un travail individuel à l'intérieur d'une entité fermée où auraient été déclinées des procédures à partir de concepts préexistants. Ces innovateurs ont montré que la valeur se crée le long de chaînages transactionnels où circulent des flux de signes variés dont l'interprétation conduit des partenaires, internes et externes, à s'interroger, séquentiellement et/ou simultanément, sur l'usage qui sera fait du produit commun qu'ils sont en train d'élaborer.

C'est la raison pour laquelle ils ont mis en place un nouveau mode d'élaboration des connaissances simultanément à l'instauration d'un nouveau mode d'élaboration de la valeur. Dans les deux cas, l'objet général de l'action en a constitué la clef de voûte. Il a pu en être ainsi dans la mesure où c'est la manière dont les activités étaient pilotées à l'échelle de l'entreprise étendue qui a conditionné les comportements des acteurs vis-à-vis de leur propre contexte. C'est ce qu'avaient compris les dirigeants d'Aprilia. En diffusant une vision stratégique au sein d'un réseau de partenaires qui ne l'avaient pas élaborée, ils ont mis en connexion deux éléments jusque là distincts : un ensemble de capacités individuelles et collectives d'interprétation et une série de perceptions individuelles d'opportunités ou de dangers qui, par définition, ne pouvaient que demeurer imprévisibles.

En d'autres termes, c'est parce que les systèmes ne pensent pas^{ccclix} que l'interprétation des événements inattendus auxquels ils sont confrontés s'effectue au travers de la construction mentale d'acteurs singuliers. Or la mise en place et le développement d'une telle intelligence collective ne peuvent être décidés d'avance. Ils ne sont pas subordonnés à la décision d'une

hiérarchie organisationnelle omnisciente qui aurait planifié le mode d'élaboration et de partage des connaissances au sein des activités. Ils dépendent des conditions d'élaboration du sens. Ce qui s'avère déterminant, c'est ce qu'Ockham nomme la "puissance conditionnée" cognitive et qui correspond à ce que Peirce nommera les "habitudes" interprétatives et à ce que Wittgenstein appellera les "genres de vie". L'existence de telles habitudes ou de tels genres de vie sont autant de manifestations du principe organisationnel de la communauté tel qu'en avait pressenti l'importance Pierre Jean Olivi en publiant son *Tractatus de paupere rerum usu*.

C'est en effet à partir du moment où celui-ci a pris fait et cause pour le mouvement des fraticelles qu'il a été en mesure de réinterpréter le fonctionnement du monde. Une fois de plus et comme l'avait noté Alain, à la suite de Stendhal, on ne peut véritablement effectuer des découvertes à l'extérieur de soi que si l'on s'est, préalablement, mis d'accord avec soi-même^{ccclx}. Les diverses manifestations du principe de la communauté ne sont donc pas rédhitoires au bon fonctionnement d'une organisation apprenante. Tout au contraire : si, comme le dit Peirce, l'acteur ne peut pas ne pas prendre d'habitudes, il peut néanmoins, sous l'impulsion de son mode de gouvernance, prendre l'habitude de ne pas prendre d'habitudes.

Ce n'est pas pour autant que le processus cognitif qui se met en place au sein de ces communautés ouvertes que sont aujourd'hui les réseaux d'informaticiens qui, à l'échelle de la planète, élaborent les logiciels Open Source ressemble à un *habitus* au sens donné à ce terme par Bourdieu : un "système de relations objectives qui sont le produit de l'institution du social dans les choses ou dans les mécanismes qui ont la quasi-réalité des objets physiques"^{ccclxi}.

Dans la mesure où la notion bourdalienne entend recouvrir l'ensemble des goûts, des comportements, des manières de percevoir, de ressentir et de dire d'un individu, elle ne peut être séparée de l'appartenance à un groupe social. C'est ce qui explique que, selon cet auteur, l'*habitus* ne puisse se concevoir qu'au travers d'un champ qu'il contribue, du même coup, à former.

L'existence d'un tel cadre fermé impose à l'*habitus* ses structures propres en tant que possibilités de réalisation objectives. Les logiciens scolastiques auraient dit à son propos qu'il demeure dans un système de déterminations entrecroisées univoques : l'*habitus* renvoie au champ qui renvoie à l'*habitus*.

On ne trouve aucun enfermement cognitif de ce type dans ce qu'Ockham nomme la "puissance conditionnée" du signe. On n'est pas dans une série de déterminations univoques, comme le postulera Bourdieu, mais dans la logique plurivoque ouverte de la science, au sens aristotélicien du terme, fondée par Abélard. C'est la conséquence du fait que la pensée d'Ockham

se déploie au sein d'une théologie du signe et non dans celle du concept comme l'aurait voulu Grégoire XVI. Or l'on a vu que la logique de la première est identique à celle des idéogrammes chinois où le sens des mots n'est pas enseveli au sein des pages d'un dictionnaire mais résulte d'une myriade de visées interprétatives souples : elles prennent en compte les éléments variés du contexte ainsi que l'intention de celui qui est en train d'utiliser lesdits signes.

L'ensemble de ces remarques devrait autoriser une nouvelle compréhension du processus de gouvernance en optimisant la manière dont fonctionnent ses maillages locaux.

Conclure. Abandonner les Idées pures

En d'autres termes et à partir du moment où l'on adopte le point de vue ockhamien, revisité par Peirce, sur le processus d'interprétation, le concept, même qualifié de stratégique, ne revêt plus qu'une simple valeur intentionnelle. C'est ce que montre les catégories précédentes quand on les applique à la compétition entre challengers japonais et italiens dans les années 1980 : si ces derniers ont gagné, c'est qu'ils ont appliqué une manière différente de "faire de la stratégie". Elle a permis à l'industrie de la motocyclette de renaître de ses cendres de l'autre côté des Alpes.

On peut expliciter ce dernier point en fonction de ce qui précède : on se souvient que la rivalité opposait deux "poids lourds" mondiaux, Honda et Yamaha, à des "poids plumes" locaux : Aprilia, Aermachi, Cagiva ou Gilera. On a également vu que la décision des premiers de s'engager dans la voie de la sous-traitance pour le montage sur place de leurs modèles vendus en Italie avait été aisée à prendre : ces mêmes firmes nippones s'étant, auparavant, impliquées dans un processus de redéfinition analogue de leur stratégie industrielle vis-à-vis de leurs fournisseurs au Japon.

Il en a découlé une variabilité extrême de la notion de concept stratégique à la fois chez les industriels nippons et chez leurs compétiteurs italiens. Dans les deux cas et en fonction de cette redéfinition, l'objet général de l'action collective organisée est devenue, si on l'interprète selon la terminologie ockhamienne, un simple "signe général de signes particuliers". Ce "signe général" correspondait à la vision, diffusée par Aprilia à ses co-traitants, tandis que les "signes particuliers" correspondaient aux adaptations locales sur lesquelles débouchait la mise en oeuvre de cette vision. Or, celle-ci ne pouvait que recevoir une série d'interprétations variées de la part de partenaires réticulés confrontés à des éléments contextuels contingents que nulle vision d'ensemble n'aurait pu prévoir.

On saisit immédiatement les conséquences organisationnelles auxquelles renvoie la grille d'interprétation ockhamienne quand on l'applique au fonctionnement d'une entreprise étendue

elle-même insérée au sein d'une situation d'instabilité contextuelle. Ces catégories ne permettent pas simplement de mieux comprendre ce que le théoricien nord-américain des organisations, Henry Mintzberg, appelle des stratégies émergentes par rapport aux visées planificatrices d'antan élaborées hors situation^{ccclxii}. Elles rendent surtout caduc l'ensemble du modèle mécanique de l'organisation où les procédures découlent de concepts qui proviennent eux-mêmes de théories scientifiques, au sens galiléen du terme, procédures, concepts et théories étant censés avoir été pensés en dehors de l'action comme le veut la théorie cartésienne des idées innées.

En d'autres termes et si l'on suit la voie d'interprétation du signe proposée par Ockham à la suite d'Abélard, la notion de stratégie quitte la situation privilégiée qui était la sienne au sein du monde néoplatonicien des idées pures et dans lequel continue à flotter la culture de l'Occident depuis la Renaissance. C'est le prix que cette partie du monde doit aujourd'hui accepter de payer pour que le concept puisse continuer à fonctionner en tant qu'élément de substitution à un événement contingent devenu imprévisible (*supponere pro re* aurait dit Ockham). Mais le concept ne peut jouer ce rôle que pour un acteur précis et pour lui seul.

Et pour cause : le processus que l'on vient d'évoquer à propos de la stratégie gagnante de l'industrie italienne de la motocyclette devient impossible à généraliser si on tente de l'appliquer mécaniquement au sein d'une organisation étendue. La forme conceptuelle sous laquelle s'y présente la stratégie – la "vision" que prônent tous les gourous du management – ne peut acquérir la capacité de devenir un signe mobilisateur que pour tel ou tel acteur singulier et en fonction de ce que la logique médiévale aurait nommé la "*supposition personnelle*" (le sens de cette expression étant proche de ce auquel renvoie l'expression contemporaine "*en chair et en os*"^{ccclxiii}).

S'il n'en est pas ainsi, le concept, même stratégique, ne peut que se vider de tout sens et les partenaires d'une organisation-réseau sont incapables de se l'approprier. Par contre et si une telle "incarnation" contingente du concept stratégique a lieu, elle peut aider à interpréter un événement contextuel singulier pour lequel ledit concept n'a pas été pensé. C'est ce qui s'est passé au début des années 1980 au sein de la constellation mise en place par les dirigeants d'Aprilia. Le processus cognitif alors déclenché rejoint ce que Duns Scot appelle la découverte d'une vérité d'ordre général à partir de l'observation, menée *hic et nunc*, d'une réalité locale.

Lire

ALAIN (1928) – *Platon*, Paris, Flammarion, collection Champs, 2004.

ALFERI, P. (1989) - *Le Singulier. Guillaume d'Ockham*, Minuit, Paris.

BAUDRY, L (1958) - *Lexique philosophique de Guillaume d'Ockham*, Paris, Lethielleux.

BOURDIEU, P. (1992) - *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.

DURAND, Th., « Apprentissage interindividuel et compétence organisationnelle » in TEULIER, R. & LORINO, Ph. (2005) - *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Colloque de Cerisy, Paris, La Découverte.

ECO, U. (1973) - *Segno*, Milan, Isedi. Nouvelle édition Milan, Arnoldo Mondadori, 1980. Tr. fr. *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*, Bruxelles, Editions Labor, 1988.

EVERAERT-DESMEDT, N. (1990) - *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*, Pierre Mardaga, Liège.

GANDILLAC, M. de (1956), "Guillaume d'Ockham", *Histoire de l'Eglise depuis les origines jusqu'à nos jours*, t. XIII, FLICHTE, A. et MARTIN, V., Paris.

GANDILLAC, M. de (1968), "Loi naturelle et fondements de l'ordre social selon les principes du bienheureux Duns Scot", *De Doctrina Joannis Scotis*, Actes du Congrès d'Oxford-Edimburg, Rome, 1968.

MINTZBERG, H. (1994) – *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. A Division of Macmillan. Tr. fr. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

RUSSEL, B (1914) - *On the Nature of Acquaintance, Logic and Knowledge Essays, 1091-1950*, éd. R. C. Marsh, London, Allen & Unwin, 1956. Tr. fr. *Logique et connaissance*, 1956.

RUSSELL, B. (1903) - *The Principles of Mathematics*, Cambridge, Cambridge University Press. Réédition London, Allen & Unwin, 1938.

Chapitre 3. Statuer sur l'activité

Transposé aujourd'hui, le cours nouveau qu'a revêtu alors le débat sur les Universaux à partir de Guillaume d'Ockham modifie le statut des connaissances au sein de la gouvernance d'une *Learning organization*. En effet et si, comme le dit Eco, à la suite du logicien médiéval, l'ensemble des propositions ne concerne pas les choses directement mais les concepts qui les désignent^{ccclxiv}, force est de constater que ces concepts ne constituent pas la *forme* que ces choses revêtent mais une simple relation spécifique établie avec elles. Or cette relation ne peut être isolée des autres relations qui relient les signes entre eux sous peine de vider de son contenu l'ensemble du processus d'interprétation. Du même coup, l'abstraction – et pas seulement l'abstraction thomiste – perd toute consistance. Elle n'est plus qu'une simple interface où s'effectue le classement d'une multiplicité d'objets en différentes rubriques spécifiques. C'est la mission qui a d'ailleurs été fixée à la science par le positivisme des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles.

Or, comme l'a démontré Wittgenstein, l'ensemble des savoirs qui constituent la science, philosophie comprise, n'est pas autre chose qu'un ensemble de signes incapables de "dire" les choses puis qu'ils ne peuvent que les "montrer".

De plus et si, comme l'avait indiqué Ockham, le mode d'élaboration des signes utilisés pour élaborer ces nomenclatures – autrement dit les signes de signes (ou *signa signorum*) – n'est pas intrinsèquement différent du processus par lequel sont produits les signes plus simples utilisés dans la vie de tous les jours, que devient l'opposition entre la théorie et l'empirie ? En d'autres termes, les sciences dites "normales" – au sens qui sera donné à ce terme par Kuhn dans son analyse de la structure des révolutions scientifiques – peuvent-elles continuer à dévaloriser les sciences "appliquées" comme se qualifient elles-mêmes les sciences de l'organisation ? Et ces dernières peuvent-elles continuer à se couper du monde des praticiens pour tenter de trouver, sur un mode compensatoire, la dignité que les sciences dites "normales" leur ont refusée ? N'est-il pas temps de constater plutôt que les organisations productives de biens et de services constituent la véritable instance où s'élaborent la plupart des nouveaux outils de compréhension et de transformation du monde comme en témoignent abondamment les innovations successives qui ont donné naissance à la révolution numérique ? Mais s'il en est ainsi, la sphère académique n'aurait donc plus pour rôle que de mettre déductivement en forme – et forcément avec un temps de retard – ces découvertes menées empiriquement sur le mode de l'induction et de l'abduction ?

Questions redoutables dont les réponses peuvent avoir des effets dévastateurs à la fois sur les modes de gouvernance, sur les sciences qui prennent ceux-ci comme objet et sur les institutions où ces dernières sont enseignées.

1. Utiliser le rasoir d'Ockham

Il convient cependant de relativiser la portée de ce qui précède en revenant à la visée initiale de cette enquête : découvrir les éléments d'un mode transactionnel d'élaboration de la valeur débouchant sur un autre mode de gouvernance du corps social dont, par hypothèse, le mode de pilotage de leur Eglise sans églises par les *Bons Hommes* cathares aurait constitué l'anticipation au temps de la première révolution industrielle. Cela conduit à confronter la vision ockhamienne de la connaissance avec la postérité du questionnement initié par Bérenger de Tours c'est-à-dire à s'intéresser au rôle des symboles dans les modes de gouvernance et, en priorité, dans celui alors usité au sein de l'Eglise romaine matrice de tous les autres qui vont surgir en Occident.

Préserver l'existant

On a vu que pour le nominaliste que fut Guillaume d'Ockham l'hostie utilisée au cours de la messe ne peut, en aucun cas, jouer un rôle symbolique. C'est la conséquence du fait que, selon ce logicien, l'Eucharistie est un simple nom donné à une cérémonie conventionnelle. De ce fait et toujours selon son point de vue nominaliste, le pain de la Cène ne peut, en aucun cas, appartenir à la sphère du Sacré. Guillaume aurait-il pensé autrement qu'il aurait été obligé de reconnaître la réalité du type d'universel auquel ce signe renvoie. Et l'on a vu qu'Ockham, en bon nominaliste, a trop peur des conséquences que pourrait avoir une telle conclusion. L'admettre l'aurait conduit, à terme, à reconnaître l'autonomie interprétative de ceux qui utilisent de tels universaux c'est-à-dire à faire exploser l'Eglise catholique romaine comme cela se produira effectivement à partir du moment où Luther, puis Calvin, proclameront le sacerdoce universel.

Mais si, comme le prétend Ockham, les universaux n'ont pas d'existence réelle, autrement dit si leur maniement doit continuer à dépendre, *in fine*, d'un corps de clercs *ad hoc* longuement formés au sein des facultés de Théologie à l'intérieur des enceintes universitaires, comment ces derniers pourraient-ils être en mesure de réguler le fonctionnement d'organisations profanes en voie d'extension rapide où, par définition, leur autorité ne peut que se diluer?

Trouver une issue

Le fait que Guillaume ne puisse pas - ou ne veuille pas - répondre à ces questions, va conduire l'ockhamisme savant à fonctionner à l'unisson du sens commun de son époque : tous les deux se retrouvent désarmés devant l'évolution réelle que prend le cours des choses. De ce fait,

ils ne peuvent contribuer à trouver une issue à la crise multiforme qui commence à ravager l'Occident latin en ce début du XIV^{ème} siècle.

On découvre cette convergence dans les témoignages que les greffiers de l'évêque de Pamiers recueillent à Montailou : le naturalisme des propos de ces simples paysans pyrénéens est à l'unisson du nominalisme que professent, à la même époque, les cénacles ockhamiens à Paris ou ailleurs. *"Nous étions assises Guillemette Benet et moi, sous l'ormeau, raconte Alazaïs Munier, à la saison où les ormes portent des feuilles. C'est à cette occasion que Guillemette Benet me dit : « ma pauvre, ma pauvre, orque, orque, l'âme n'est que du sang»^{ccclxv} "*

On peut donner un autre exemple, tout aussi édifiant, de l'existence d'un tel ockhamisme "sauvage" au sein de cette petite communauté montagnarde. Philippe de Planissoles, père de Béatrice, la future châtelaine du village, est un ami des *Bons Hommes*. Sa fille est très tôt en contact avec l'Albigéisme. Elle raconte que vers 1290, à Celles, village de moyenne altitude situé au sud-est de Foix, un maçon, nommé Odin, a été amené à prononcer devant elle des phrases qui sentaient le fagot. Pouffant de rire, la jeune femme les a colportées. Près de vingt ans plus tard, des commères s'en vont les rapporter au Tribunal de Jacques Fournier : *"Si l'eucharistie était vraiment le corps du Christ, disait en substance Odin, il ne se laisserait pas manger par les prêtres. Et si le corps du christ était aussi grand que le mont Margail qui est près de Dalou, il y a longtemps que les prêtres l'auraient mangé sous forme de pâte^{ccclxvi} "*

C'est, peu ou prou, la position de Guillaume d'Ockham à propos du mystère de l'Eucharistie : on a vu qu'il n'y voit qu'un simple partage d'un morceau de pain azyme. Son "réalisme direct"^{ccclxviii} revient à nier toute médiation symbolique en matière de fonctionnement du signe. Guillaume adopte donc une telle position régressive par rapport à celle de Duns Scot pour qui *"signifier, c'est représenter quelque chose à l'intellect"* et ce par l'intermédiaire de trois signes successifs : le concept, le signe écrit et le son vocal. Mais s'il en est ainsi, c'est que Guillaume, à la différence du Docteur subtil, juge plus simple d'admettre que Dieu laisse agir la *"loi commune"* au sein de la nature.

Ce refus, naturaliste, de toute médiation symbolique au sein du processus de l'interprétation explique que la pensée d'Ockham se retrouve, *in fine*, à l'unisson du sens commun sans pouvoir contribuer à le faire évoluer. Or, comme le dit Emmanuel Leroy Ladurie à propos d'un autre témoignage, celui de Raimond de l'Aire cultivateur à Tignac, près de Montailou, *" ce rustre est plus paysan que nature : on le rencontre sans cesse à son champ, à son pré, coupant ses blés ou ses foins, paissant sa mule. Or il croit que l'âme n'est que du sang ; l'âme des bipèdes, des quadrupèdes ; puisqu'aussi bien il les voit mourir à foison, faute de sang, en période d'épizootie. Et*

bien sûr, cette âme sanguine n'est plus que néant après la mort. Raymond de l'Aire ne croit pas en la résurrection. Du reste, tout ce que disent les prêtres, c'est de la « truffe ». Le paradis, c'est quand on est bien dans ce monde-ci ; l'enfer, c'est quand on y est mal. Un point c'est tout^{ccclxviii} .

Dans cette perspective, la convergence de l'ockhamisme savant et du naturalisme populaire au XIV^{ème} siècle a constitué un carrefour dans l'histoire des idées. L'Occident aurait pu y bifurquer afin d'emprunter, collectivement, une autre voie par rapport à la crise multiforme qui avait commencé à l'étreindre. Mais cela aurait nécessité de développer le "noyau sain" existant au sein du sens commun de cette époque pour reprendre une expression qui sera forgée par Antonio Gramsci au XX^{ème} siècle.

Un tel enrichissement de la raison pratique aurait été d'autant plus aisé à impulser que le concept, comme vient de le découvrir Ockham, n'est pas autre chose qu'un signe dégradé par rapport aux signes que l'on utilise dans la vie de tous les jours : ce n'est plus un véritable signe mais un simple signe de signe^{ccclxix} .

Or un demi-siècle plus tôt, Roger Bacon (1214-1294), était allé bien plus loin dans cette voie alors possible d'une convergence entre la la raison pratique et raison théorique. Cet autre logicien franciscain avait proposé d'articuler la première et la seconde ce qui lui avait d'ailleurs valu de passer la plus grande partie de sa vie en prison pendant que ses livres étaient "enchaînés" dans une cellule voisine.

Mais Guillaume ne pouvait pas chausser les sandales de Roger à moins d'admettre, *ipso facto*, qu'il existerait dans la nature des lois plus générales susceptibles d'être découvertes "par volonté et intelligence" comme l'avaient énoncé Pierre Olivi et Jean Duns Scot. C'est d'ailleurs ce qu'avait fait Roger Bacon en découvrant la réfraction de la lumière, en expliquant l'apparition de l'arc-en-ciel après en avoir mesuré l'ouverture angulaire (42°), en établissant le principe des verres grossissants, du télescope, de la pompe à air et, à peu près sûrement, celui de la fabrication de la poudre à canon... Mieux, dans son opuscule *De secretis operibus artis et naturae*, il avait évoqué la venue certaine des bateaux à vapeur, des chemins de fer, des ballons dirigeables, des leviers à roue, des scaphandres, du télescope et du microscope...

Cette fécondité scientifique et technique n'est pas étonnante. La "science expérimentale", que ce franciscain avait appelé de ses vœux, devait constituer, selon lui, le couronnement de toutes les sciences de la nature. C'est l'expérience et elle seule qui allait être en mesure de nous "faire voir" la loi géométrique demeurant enveloppée au sein des phénomènes. Encore fallait-il que cet "examen" ne se limite pas à un simple inventaire passif. L'expérimentateur devait avoir le

droit et le devoir de provoquer les phénomènes. Il devait pouvoir les faire varier de manière à obliger la nature à se "montrer".

C'est que pour Bacon, comme pour Abélard, la signification n'est pas quelque chose "attribuée" une fois pour toutes. Son élaboration va de pair avec ce que ce logicien franciscain appelle "la force appellative" du signe. Un nom qui "n'appelle" rien n'a pas de signification ou, s'il en a une, ne peut avoir qu'une signification équivoque.

Approfondissant sa pensée, il montre alors, de manière très pragmatique, que l'ensemble des contextes propositionnels doit être considéré non pas comme un groupe de définitions à la manière des nomenclatures que recèlent les dictionnaires mais comme de simples "incitations" à l'interprétation. On doit y voir des causes "occasionnelles" de la production du sens qui, une fois réactualisées par la présence de nouveaux éléments contextuels, permettent de "réimposer" des noms préexistants et ce en fonction d'une signification suggérée par la présence d'un nouvel environnement.

Rien de tel n'est possible selon Ockham : ce qu'il appelle les "idées pratiques singulières" et à partir desquelles de telles lois auraient pu être formulées n'existent, selon lui, qu'en nombre fini. L'étude de la logique ne peut donc pas porter sur ces lois en tant que telles mais sur les relations qui les unissent aux objets matériels^{ccclxx}. Exit la découverte possible de l'existence de la Tiercéité régulatrice et du rôle que la flexibilité symbolique peut y jouer.

Pourtant, paradoxalement, le nominalisme que veut défendre Ockham va l'entraîner bien plus loin qu'Abélard sur la voie de l'établissement d'une telle Logique formelle. En effet, si l'innovation majeure de Duns Scot – l'impossibilité de faire l'économie d'une observation menée *hic et nunc* (ici et maintenant) – avait anticipé le pragmatisme de Peirce et de Wittgenstein, la découverte principale de Guillaume d'Ockham – la nature relationnelle des concepts - préfigure à la fois la sémiotique de John Locke - qui l'identifiera avec la Logique – et le point de vue constructiviste contemporain qui fonde celle-ci sur l'étude des relations. Dans les deux cas, la puissance de l'intuition, seule source possible de l'acte cognitif, rend inutile l'existence d'autres concepts que ceux reconnus par l'expérience.

L'ensemble des raisonnements précédents – quelque ait pu être leur ambivalence - aboutit à forger le fameux rasoir d'Ockham qui en résume les conséquences de façon lapidaire : "*Entia non multiplicanda praeter necessitatem*" ("il ne faut pas multiplier les entités au-delà du nécessaire").

Mais avant d'évoquer plus avant la postérité des thèses ockhamiennes, il convient d'opérer un nouveau détour tant il est vrai que l'on ne peut séparer le sens que peut revêtir une

innovation théorique des éléments contextuels qui contribuent à lui donner sa véritable signification.

2. Gérer l'ambiguïté

Il est temps de revenir aux événements contingents de cette époque en laissant passer deux décennies depuis la mort de Guillaume.

La scène se passe en 1374 à Londres. Un de ses héritiers spirituels est en train d'y devenir célèbre : John Wycliff. Ses sermons enflamment les esprits. Le peuple chrétien y trouve des raisons de s'indigner devant la décadence morale de l'Eglise. Jamais le népotisme n'y avait autant prospéré que depuis l'installation des papes en Avignon.

Quelques exemples devraient aider à s'en convaincre.

Placer ses proches

Trois neveux de Jean XXII deviennent cardinaux. L'un de ses successeurs, Clément VI, lui-même neveu d'un archevêque, en poste à Rouen, fera à son tour élever à la pourpre cardinalice son frère et trois de ses neveux. Son petit-neveu, devenu pape à son tour, ne sera pas en reste. Après avoir pris le nom de Grégoire XI, il placera ses proches aux postes-clés de l'institution ecclésiastique. Son successeur, Innocent VI, fera de même : trois de ses neveux seront nommés cardinaux, deux autres évêques et le dernier abbé.

Du haut en bas de la hiérarchie, c'est partout le même état de dégradation morale. Pour ne prendre qu'un seul autre exemple, quatre neveux, ainsi que leur commun cousin, se succèdent sur le siège épiscopal de Nîmes.

Du haut de sa chaire, Wycliff tempête. Ses sermons ne demandent rien moins que la confiscation des biens de l'Eglise. On croirait entendre *En Marti*, l'évêque cathare de Toulouse, vitupérant contre la nouvelle Babylone depuis son refuge de Montségur. Pour le prédicateur londonien, il est urgent de revenir à la pauvreté des premières communautés chrétiennes. Comme aurait pu l'écrire Pierre de Jean Olivi et comme le dit maintenant Wycliff, la propriété met les clercs en état de péché mortel !

Or, le rebelle n'est pas n'importe qui. Il est issu d'une famille instruite et influente. Il a reçu la maîtrise au *Balliol College* d'Oxford où il a fait de solides études. Entré, très tôt, dans les luttes politico-religieuses de son temps, il a soutenu avec ardeur le combat du Parlement anglais contre les exigences fiscales de la Curie pontificale. Dès ses premiers ouvrages (*Determinatio quaedam de dominio*, 1374 et *De civili dominio*, 1376), il a attaqué les prétentions du pape à la puissance temporelle.

Au printemps 1377, Grégoire XI condamne dix-huit de ses propositions. Mais Wycliff jouit de la protection royale. Ses critiques se font plus virulentes. Elles portent sur la vente des indulgences, le culte des saints, l'instauration des pèlerinages et la croyance en la transsubstantiation. Dans tous ses sermons, on retrouve le même fil directeur : la nécessité de revenir au dénuement apostolique.

Avec l'ouverture du Grand Schisme d'Occident où deux puis trois papes s'affrontent, dont l'un est fraticelle, et qui proclament leurs rivaux comme autant d'antipapes, les attaques de Wycliff redoublent. S'appuyant sur les écrits politiques de Guillaume d'Ockham, il pose, en 1379, les principes de la théocratie royale qui triompheront ultérieurement en Angleterre avec la Réforme.

Deux ans plus tard son ouvrage *De Eucharistia* puis, en 1383, son *Triologue* exposent des idées encore plus révolutionnaires : enfilant les chausses de Bernard Délicieux si ce n'est celles de Bérenger de Tours, il soutient que l'Eglise militante du Christ ne saurait être l'Eglise, visible, que dirige la hiérarchie pontificale. Elle ne peut être que celle, invisible, que constituent l'ensemble des Elus (*universitas praedestinatorum*). Comme l'avait déjà dit Marguerite Porète avant de monter sur le bûcher, il s'agit de se dépouiller des conventions dont restent prisonniers les membres "d'Église la petite" et de se revendiquer "d'Église la grande". La véritable Eglise n'est pas celle, visible, qui procède de l'institution impériale et impériale mise en place depuis Constantin et Théodose mais celle, invisible, que constituent ceux qui seront sauvés et eux seuls.

Unir

Selon Wycliff, le véritable critère d'appartenance à l'Eglise n'est pas l'obéissance au principe de la hiérarchie mais à celui de la communauté. On ne saurait mieux affirmer le caractère symbolique de toute organisation. Dans le cas d'une Eglise chrétienne, il réside dans la fidélité agissante à l'esprit de l'Écriture comme l'avaient déjà montré les *Bons Hommes* et les *Bonnes Dames* du temps du christianisme cathare. D'où l'obligation, pour chaque croyant, de pouvoir accéder librement et immédiatement à la lecture de la Bible. Passant de la théorie à la pratique, le réformateur anglais entreprend, comme l'avait fait en son temps Marcion, de traduire le message des Évangiles dans la langue du peuple. Deux de ses disciples en acheveront la rédaction après sa mort.

On retrouve dans les sermons de Wycliff la quintessence de la pensée protestataire des "hérésies" antérieures qui s'étaient dressées, les unes après les autres, contre le pouvoir des papes. Malgré leur formulation universitaire, les idées du réformateur anglais se répandent dans les milieux populaires. Elles le font par l'intermédiaire du mouvement des "pauvres prêtres" qu'on

appelle Lollards. On désigne sous ce nom l'ensemble des groupes d'hérétiques d'outre-Manche qui s'insurgent contre les richesses de l'Église. Demandant le retour du clergé à la plus stricte pauvreté, ils s'attaquent à la doctrine du célibat sacerdotal, à la vie monastique ainsi qu'aux sacrements fondés sur la transsubstantiation.

Jusqu'à la fin du XIV^{ème} siècle, leur mouvement ne s'étend guère au delà des milieux intellectuels. Il n'en va pas de même au siècle suivant. La protestation prend un caractère populaire et social marqué. Elle inspire des rébellions comme celle de Sir John Oldcastle. En 1413, ce réformateur politique est condamné comme hérétique. Réussissant à s'échapper de la Tour de Londres, il se réfugie au Pays de Galles d'où il continue à répandre les idées de Wycliff. Capturé, il est ramené sur les bords de la Tamise. Suspendu enchaîné à un gibet, il y est brûlé à petit feu au sens littéral du terme. Premier noble anglais exécuté pour hérésie, sa mémoire est célébrée comme celle d'un martyr.

En dépit de sa mort cruelle, le mouvement des Lollards continue à se propager jusque vers 1450. Il prépare les esprits à l'apparition de la Réforme. Mais les idées de Wycliff ne se limitent pas à la seule Albion. Elles vont faire leur chemin en Bohême. Depuis le mariage de la sœur du roi Wenceslas IV avec Richard II d'Angleterre (1398), les relations entre Prague et Londres sont devenues très étroites. Un autre réformateur religieux, Jan Hus (1369-1415), va découvrir les doctrines du prédicateur anglais.

Conclure. Trouver des alliés

Le futur héros national tchèque naît au sein d'une pauvre famille paysanne. Se destinant à la prêtrise, il fait néanmoins de solides études à l'université de Prague. Il y est proclamé maître ès arts (1396), est ordonné prêtre (1400) et devient doyen de la Faculté de philosophie (1401). Ses prédications en langue populaire à la chapelle de Bethléem dans la capitale de la Bohême le rendent célèbre. La reine elle-même, Sophie de Bavière, le choisit comme confesseur.

Jan Hus est influencé par les courants anti-romains de l'Église de son pays. On retrouve dans ses prêches à la fois les échos de la colère populaire devant les scandales de la hiérarchie ecclésiastique et ceux des aspirations nationales tchèques devant les empiètements des colons allemands. Hus élabore une synthèse de ces idées contestatrices. Il est encouragé par le nouvel archevêque de Prague, Sanko von Hasenburg, qui lui demande de prêcher lors du synode de 1403.

Il y reprend les idées de John Wyclif tout en conservant le dogme catholique romain de la transsubstantiation. La véritable originalité de Jan Hus est ailleurs. Elle ne réside pas dans le fond mais dans la forme. Le jeune prêtre s'affirme comme un redoutable tribun. Ses sermons sont

simples et clairs. Exprimés en langue vulgaire, ils sont immédiatement compris par le peuple. Ils mêlent adroitement les thèmes de la querelle religieuse la plus savante aux accents du patriotisme bohémien le plus viscéral. Comme du temps du catharisme occitan, une nouvelle dissidence religieuse est née. Elle revêt, d'emblée, l'aspect d'un mouvement national.

Soutenu par le roi Wenceslas, l'impétueux prédicateur est nommé recteur de l'université de Prague (1409). Il y établit la prépondérance des Tchèques. Pour la première fois, l'une des institutions créées, deux siècles auparavant, pour jouer le rôle de contrefeu devant les propositions logiques, jugées dangereuses, de Pierre Abélard et de ses disciples, est subvertie de l'intérieur. Les différents collèges praguais se transforment en autant de citadelles du wyclifisme. Quelques années encore et les idées qu'elles diffusent s'étendent à l'ensemble des couches de la société urbaine bien que les écrits du réformateur aient été condamnés par la hiérarchie de l'Eglise (1410), qu'il ait été excommunié (1411) et que l'interdit ait été lancé sur l'ensemble des lieux où il aurait pu se réfugier (1412).

La dernière mesure va se révéler plus efficace que les précédentes. Le roi Wenceslas est obligé d'exiger son départ de Prague. Réfugié à Kozi Hradec, Jan Hus y rédige son œuvre principale *De Ecclesia* (1413). Il y continue à prêcher. Ses sermons enthousiasment les artisans et les paysans venus des contrées voisines. Ses idées font tache d'huile. Elles commencent à se répandre jusqu'en Pologne et en Hongrie.

Le réformateur demande la condamnation du pape par le concile général dont l'empereur Sigismond vient d'impulser la réunion à Constance pour mettre fin au Grand Schisme de l'Occident (1378-1417). Hus s'y rend sous la protection d'un sauf conduit signé par Sigismond lui-même. Mal lui en a pris. Il va y être condamné pour hérésie. Il refuse de se soumettre. Il est déclaré exclu de l'Eglise, livré au bras séculier et brûlé vif (1415).

Sa mort transfigure le prêtre rebelle. Un peu partout en Bohême, ses partisans descendent dans la rue. L'université de Prague le proclame martyr. Elle prend comme fête annuelle le jour anniversaire de son exécution. Lors d'une diète tenue dans la capitale tchèque, les Hussites nouent une alliance avec la noblesse pour soutenir la liberté de prédication. Ils jurent de résister à l'autorité ecclésiastique à partir du moment où celle-ci ne se conforme plus à l'Écriture (1416).

L'avènement sur le trône de Bohême de l'empereur Sigismond met le feu aux poudres. Le nouveau souverain tchèque est celui là même qui, au mépris de la parole donnée, a livré le héros national au bourreau. Sa nomination déclenche la guerre hussite (1419/1436) : une croisade est organisée, menée par le Cardinal Cesarini, pour écraser les insurgés (1431). Mais les temps ont

changé depuis l'époque où l'armée de Simon de Montfort pouvait dévaster, en toute impunité, le pays cathare. Les insurgés de ce siècle ont des coulevrines et des bombardes. Ils remportent victoires sur victoires. Ils s'emparent de nombreuses villes allemandes en Bohême.

Le concile de Bâle est obligé de faire machine arrière. Il ouvre des négociations. Les Hussites y obtiennent la communion sous les deux espèces. Au cours du XVI^{ème} siècle, ils se rallieront, pour la plupart, au Luthérianisme. En 1588, les œuvres de Jan Hus seront publiées à Nuremberg, préfacées par Luther. La révolte hussite prendra alors la place qui est aujourd'hui la sienne dans l'Histoire, celle de l'avant-dernier avatar, avant la Réforme, du vaste mouvement, commencé avec le Catharisme au XII^{ème} siècle, de contestation de la toute puissance du principe de la hiérarchie au sein de l'Eglise.

Le souvenir du bûcher sur lequel avait péri Jan Hus va cependant demeurer longtemps vivace en Bohême. Le 23 mai 1618, lors de la "défenestration de Prague", des conseillers de Ferdinand II, partisans comme lui d'un catholicisme agressif et absolutiste, seront assassinés. Ce sera le début d'un nouvel affrontement entre deux grandes alliances confessionnelles : la Ligue des princes allemands protestants d'un côté, la Sainte Ligue Catholique conduite par les Habsbourgs de l'autre. L'écrasement des premiers à la bataille de la Montagne Blanche (1620) donnera le signal de la Guerre de Trente ans.

Les traités de Westphalie y mettront fin, en 1648, à la suite de la médiation du cardinal Mazarin qui, en érigeant en socle du nouvel ordre européen le principe de l'Etat-nation (la religion du prince s'impose à celle de ses sujets), morcèlera le Saint Empire Germanique en 350 principautés, elles-mêmes divisées en deux grands blocs confessionnels qui contraindront à l'exil des dizaines de milliers de familles réformées. Elles créeront une civilisation protestante austère et industrielle qui se posera en rivale de celle, frivole, des pays catholiques.

Il faudra d'autres décennies pour que la laïcité culturelle s'affirme et que l'émergence des Etats démocratiques se substitue à l'entrechoquement des factions religieuses ennemies de jadis. Et il faudra d'autres décennies encore pour que l'effet laïcisateur de l'intégration européenne consolide cette évolution en réunissant, au sein d'un même ensemble politique, des nations de confession catholique, protestante ou orthodoxes.

Nous en sommes là aujourd'hui : plus aucune puissance politique européenne ne s'identifie à une force idéologique, religieuse ou non religieuse^{ccclxxi}. Mais le prix à payer a été exorbitant : l'Europe toute entière est sorti du fait religieux au moment où, par contrecoup, le reste du monde et singulièrement le monde islamique, connaît un mouvement inverse qui réactive ses identités spirituelles. Les différentes parties de la planète sont désormais entrées

dans un dialogue de sourds : du fait de leur Histoire et de la longue lutte qui l'a caractérisée contre le pouvoir des papes, les Européens sont incapables de comprendre ce que le mot religion veut dire alors que partout ailleurs il conserve une force structurante. Du même coup, les héritiers des Lumières ne peuvent qu'être sourds et aveugles à ce qui se passe ailleurs dans la mesure où ils ont oublié leur propre passé^{ccclxxii}. Pour eux, la religion n'est plus qu'un système de croyances individuelles et privées.

Or le reste du monde ne fonctionne pas de cette manière. Sans être épargné par la "sortie" de la religion qui s'accélère, au contraire, comme partout, avec les effets de la mondialisation, les autres aires culturelles aspirent à retrouver leurs religions traditionnelles ne serait-ce que par réflexe identitaire. Et lorsque ce mouvement de retour aux sources s'exacerbe, il prend une forme nouvelle qui est à la fois violente et anti-occidentale. Il ne s'agit plus seulement de retrouver la religiosité de jadis mais la "Vérité" que la corruption, venue de l'Occident, a fait oublier : d'où le développement des divers intégrismes et fondamentalismes.

L'Occident préfère ne pas s'interroger sur les causes de ce vaste mouvement polymorphe qui le conteste. C'est plus confortable pour lui de dénoncer les symptômes régressifs qui l'accompagnent. Or ils ne sont la conséquence, à l'échelle planétaire, des formes que revêt la phase actuelle de la mondialisation de l'économie et des mœurs ne serait-ce que du fait de la révolution numérique. La désagrégation de la famille traditionnelle et le changement brutal du rapport entre les hommes et les femmes ou entre les générations choquent profondément les visions du monde héritées de l'Histoire.

La contestation multiforme de l'Occident est donc à mettre en liaison avec la dérision qui affecte, simultanément, l'ensemble de la sphère du sacré au sein de la culture occidentale. Avec les progrès de cette dérision, ce qui est récusé par le reste du Monde, c'est le sentiment d'une certaine gravité de l'existence, le sens des interrogations ultimes devant la mort, l'au-delà ou le salut. L'Occident l'ignore. Il préfère s'enliser dans la consommation des biens matériels. Sa superficialité satisfaite dissimule cependant un mal autrement plus profond que l'intégrisme ou le fondamentalisme qui affectent d'autres parties du monde : avec la mort de Dieu c'est peut-être, la mort de l'homme, en tant qu'animal symbolique, qui a commencé.

Lire

EYMERICH, N. & PEÑA, F. (1376) – *Directorium Inquisitorum*, Avignon. 2^{ème} édition, 1578, Rome. Tr. fr. de Louis Sala-Molins, *Le manuel des inquisiteurs*, Albin Michel, Paris, 2002.

LALANDE, A. (1926) - *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, 10^{ème} édition, 1968.

LEROY-LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

LIBERA, A. de, « Roger Bacon et le problème de l'*appellatio univoca* », in H. A. G. Braakhuis dir., *English Logic and Semantics from the End of the Twelfth Century to the Time of Ockham and Burleigh*, Ingenium Publishers, Nimègue, 1981.

PANACCIO, Cl. (1991), “Les mots, les concepts et les choses”, *Analytiques 3*, Montreal-Paris, Bellarmin-Vrin.

PASNAU, R. (1997) - *Theories of Cognition in the Later Middle Ages*, Cambridge, Cambridge University Press.

WILLAIME, J. –P. (2004) - *Europe et religions*, Paris, Fayard.

Contribuer à résoudre le problème

Il est temps de renouer les fils de notre enquête sur l'archéologie des modes de gouvernance en Occident. Le détour historique autorise à faire le point sur quelques unes des conséquences de la manière dont Guillaume d'Ockham a déclaré close la Querelle des universaux.

Pendant quatre siècles, de syllogismes en syllogismes et de lectures commentées d'Aristote en controverses publiques menées au sein ou en dehors des universités, cette partie du monde venait de forger les instruments intellectuels de l'économie de marché^{ccclxxiii}. Deux jalons en témoignent.

Le premier a déjà été évoqué. Il s'agit des travaux de Pierre de Jean Olivi. Cet inspirateur des Spirituels, dont on a vu qu'ils furent aux Cathares ce que les Jansénistes allaient être aux Protestants, est le premier à parler de "Capital" dans l'histoire des idées. Le deuxième jalon a été indiqué dans une autre partie de ce programme de recherches : il s'agit du traité *De la monnaie* écrit par Nicolas Oresme pour Charles V. Le futur évêque de Lisieux y défend la thèse de la stabilité monétaire à partir de la notion d'un pouvoir royal soumis à ce qu'il appelle les lois naturelles de la vie économique.

Cette jonction progressive de la Raison théorique et de la Raison pratique était la condition *sine qua non* du développement du capitalisme : il ne démarrera véritablement qu'à partir du moment où un certain nombre de théoriciens, Adam Smith (1723-1790), Thomas Malthus (1766-1864) et David Ricardo (1772-1823), intégreront la liberté humaine dans l'organisation de la société.

Or cette rencontre de la Raison théorique et de la Raison pratique avait connu, dès le Moyen Âge, une accélération avec la conquête de Tolède. De nouveaux textes aristotéliens sont alors traduits de l'arabe. Ils fournissent l'outillage qui avait fait défaut aux premiers logiciens scolastiques. Leurs successeurs sont à même de mieux découvrir les "raisons" des choses.

Mais un autre événement militaire et politique, la chute de Byzance (1453), va contrarier cette évolution. Ne soyons pas étonné d'une telle importance de l'aléatoire dans l'histoire des idées et, partant, dans celle des sociétés : les croyances qu'un groupe social adopte, à un moment donné, ne résultent pas d'une production "mécanique" d'un certain nombre de structures économiques préexistantes comme le croyait Marx. Elles trouvent souvent leur origine dans

l'émergence d'un élément apparemment arbitraire. Ce caractère fortuit est d'autant plus fort qu'il résulte lui-même de hasards personnels et/ou de hasards historiques^{ccclxxiv}.

Quelque chose d'analogue advient en Occident à l'orée des Temps Modernes. Alors que ses intellectuels sont en train de développer une logique réaliste du signe de plus en plus conquérante, ceux de l'Orient byzantin, économiquement stagnant, continuent à prolonger un néoplatonisme nominaliste tardif. Leur vision du monde demeure porteuse d'une irrationalité intrinsèque. L'expression "*discussion byzantine*" en est encore le témoin.

"La continuation de l'Antiquité dite "tardive" dans le Moyen Age byzantin est un phénomène capital, peu remarqué des historiens de la philosophie. En fait, c'est tout le contexte socio-religieux du néo-platonisme qui se prolonge à Byzance : les présages, les songes, les trances médiumniques sont longtemps monnaie courante - en plein XI^{ème} siècle la voyante Dosithée protégée par le patriarche Michel Cérulaire fait « parler » la Trinité, la Vierge et les prophètes dans des séances de spiritisme ecclésiastique impensables à la même époque dans le monde latinophone; au XII^{ème} siècle l'astrologie fait fureur et tous les arts divinatoires ont leurs praticiens. /.../ La philosophie byzantine appartient à ce monde, non au monde "grec" imaginé par les philosophes allemands depuis le XIX^{ème} siècle^{ccclxxv}."

Avec la conquête ottomane, l'arrivée massive des intellectuels byzantins, porteurs de tels ferments d'irrationnalité, ne pouvait que bouleverser l'écosystème culturel occidental. Mais l'impact de leur arrivée ne saurait s'expliquer complètement sans prendre en compte l'interaction de deux autres facteurs. Le premier a trait à l'équilibre général du corps social, le second à l'évolution des idées. Ces deux exemples devaient intéresser tous ceux qui s'interrogent sur la capacité du monde contemporain à mettre en place un nouveau type de relation des hommes à leur environnement matériel.

Entre les XIV^{ème} et XV^{ème} siècles et faute d'avoir pu déboucher sur une telle mutation cognitive autant que sociale et économique, la société toute entière se disloque sous les coups de quatre cavaliers de l'Apocalypse^{ccclxxvi}. Ils se déchaînent sur une Europe que la crise de son institution religieuse a moralement anéantie. On croit d'abord à une simple série de catastrophes naturelles. De 1300 à 1317, la pluie tombe, de manière continue, provoquant le pourrissement des récoltes. Parallèlement, le froid hivernal devient intense : la vigne disparaît d'Angleterre et la Baltique, toute entière, est prise par les glaces. Mais on assiste, également, à la recrudescence des conflits militaires : la guerre de Cent Ans commence en 1337. Elle ne s'arrêtera qu'en 1453. Il y a enfin la succession des famines : cinq pour la seule France de 1315 à 1317, de 1330 à 1334, de 1349 à 1351, de 1358 à 1361 et de 1374 à 1375. Les épidémies font le reste. Elles s'attaquent aux

survivants : peste noire et peste pulmonaire. Dans les cinq années qui suivent l'an 1347, la population de l'Europe occidentale est réduite du quart ou peut être du tiers si ce n'est de sa moitié^{ccclxxvii}. A lui-seul, le Languedoc perd 80% de sa population et le chiffre est le même dans les Iles britanniques.

Sans écarter l'idée d'une série de bifurcations catastrophiques, indépendantes les unes des autres et qui seraient simplement entrés en synergie (ce que certains statisticiens appellent des "coincidences diaboliques"), on peut émettre l'hypothèse, différente car systémique, d'une interaction entre la crise du mouvement des idées, c'est-à-dire du système symbolique qui contribue à fournir aux hommes non seulement leurs raisons de vivre mais également les catégories pour comprendre le monde, et la crise des activités humaines dans la sphère de la raison pratique. Tout se passe comme si, depuis l'an Mil, s'était mise en place une gigantesque boucle de rétroaction entre les différents "états" de la société, boucle qui fut d'abord vertueuse et prit la forme de la première révolution industrielle de l'Occident, mais qui fut ensuite une descente aux enfers où les effondrements survenus dans tel ou tel domaine en suscitaient de nouveaux dans d'autres. Comme on l'a déjà évoqué, mais dans un tout autre contexte, lors du premier tome de ce programme de recherches, de telles "rétroactions positives" ont lieu lorsqu'un système réagit au déséquilibre de l'un de ses composants en aggravant le phénomène perturbateur. C'est à peu près ce qui se passe à partir de la fin du XIII^{ème} siècle dans l'Occident latin.

Conséquence des impasses successives - technologiques, commerciales, religieuses et maintenant philosophiques – sur lesquelles la première révolution industrielle a débouché, une spirale régressive se met en place. Elle va, tendanciellement, impulser la la crise générale de cette partie du monde en cherchant, en quelque sorte, à la faire revenir à son point de départ c'est à dire au type de société qui existait avant l'an Mil et dont a vu qu'elle n'était guère différente de celle qui s'était établie sur les ruines de l'Empire romain.

L'hypothèse est macro-historique. Elle n'est pas pour autant à négliger^{ccclxxviii}. Elle semble même d'autant plus vraisemblable qu'un mouvement de recul analogue, mais tout aussi multiforme, avait déjà eu lieu cinq cents ans auparavant et qu'il avait justement suscité l'affaissement de la partie occidentale de l'*Imperium*.

C'est ce dont avait témoigné la succession des évènements au VI^{ème} siècle : on y avait assisté à une première vague d'épidémie de peste. Là encore, la réduction brutale des effectifs démographiques avait été concomitante d'autres perturbations : les invasions barbares, la crise politique des institutions impériales et l'incapacité du capitalisme antique à aller de l'avant.

Inversement et à partir de l'an Mil, au fur et à mesure que l'Occident latin prenait son essor sous l'effet de l'économie de marché et des progrès technologiques de la civilisation romane, les effets du bacille de la peste, qui semblait pourtant être devenu endémique depuis la fin de l'Antiquité, disparurent peu-à-peu d'eux-mêmes. On peut même dater le début de leur déclin : le IX^{ème} siècle, qui est précisément le moment où commencent à se faire sentir les effets des premiers grands défrichements. Ce sont donc des hommes plus nombreux, plus libres, mieux nourris et en meilleure santé qui se mettent à tisser le blanc manteau des églises romanes dont se revêt alors l'Europe occidentale. Or c'est à ce moment que surgit, simultanément, les débuts de la contestation cathare dont on a vu qu'elle ne fait que prolonger, jusqu'à sa logique la plus ultime, le dualisme profond dont était porteur la spiritualité du haut Moyen-Âge.

Force est de constater que, cinq siècles plus tard, l'élan amorcé vers l'an Mil s'interrompt et que le même mécanisme regressif réapparaît qu'au IV^{ème} siècle. Faute d'avoir pu transformer l'essai marqué aux XII^{ème} et XIII^{ème} siècles, la société du XIV^{ème} siècle tend, à son tour, à s'affaïsser sur elle-même. Evoquons quelques aspects du désordre généralisé qui se met en place.

1358, les paysans se soulèvent dans toute la partie septentrionale du Royaume de France. Il en est de même en Angleterre : une série d'émeutes précèdent la grande Jacquerie de 1381. En Italie, les ouvriers de la laine prennent le pouvoir à Florence et en chassent le patriciat. D'autres révoltes ont lieu en Espagne, au Portugal, en Pologne, en Russie^{ccclxxix}.

Du même coup, la production et le commerce sont durement touchés. L'économie se réorganise mais à partir de règles contraignantes : les guildes et les corporations freinent la production afin d'ajuster les mécanismes de l'offre à la chute de la demande. De nouvelles procédures limitent l'admission de nouveaux membres aux seuls fils ou parents proches des maîtres. Parallèlement, le nombre et la taille des entreprises diminuent. Au XV^{ème} siècle et pour ne prendre en compte que le volume des capitaux traités, l'économie toute entière regresse terriblement par rapport au XII^{ème} siècle.

Un autre élément d'explication est apporté par Ferdinand Braudel : l'historien souligne l'étroite relation existant entre l'état économique d'une population et sa santé physiologique. Plus important peut être, il observe que certaines régions ne sont pas touchées par la terrible régression démographique. " *A la peste noire de 1347-1350, n'échapperont que quelques zones intérieures de l'Europe orientale et, en Occident, le Béarn, le Rouergue, la Lombardie, les Pays Bas, c'est-à-dire des régions que protégèrent, les unes leur isolement, à l'écart des grandes routes suivies par l'épidémie, les autres la prospérité exceptionnelle de populations mieux nourries, donc plus résistantes. /.../ Enfin, sans qu'on puisse expliquer pourquoi, elle (l'épidémie) disparaît*

complètement de l'Europe au XVIII^{ème} siècle, comme elle l'avait fait six cents ans plus tôt, après avoir sévi des siècles durant^{ccclxxx}. "

C'est dans l'existence de ces zones épargnées et dans la disparition – spontanée – de la maladie bubonique que réside, peut-être, la preuve du bien-fondé de l'hypothèse systémique précédente. On peut s'en convaincre en revenant en arrière. A partir du XI^{ème} siècle, une série d'innovations intellectuelles, morales, techniques et économiques jettent les bases d'une manière nouvelle de produire les richesses. Ces changements entraînent la montée en puissance d'un principe organisationnel alternatif à celui de la hiérarchie, le principe du marché. Ses mécanismes aveugles commencent à déterminer les prix et, par voie de conséquence, à susciter un déséquilibre créateur entre l'offre et la demande. Tout écart significatif au sein du couple précédent génère une circulation de flux de plus en plus puissants qui visent à rétablir l'équilibre.

Ces poussées multiformes, que rien ne semble pouvoir endiguer, mettent l'ensemble de l'Occident latin sous tension au sein d'une boucle vertueuse de croissance économique.

C'est alors que surgissent, un peu partout et de manière concomitante, une série de mouvements réformateurs religieux dont le Catharisme est le plus connu. Ils affirment tous le droit des assemblées ecclésiales de revenir aux modes de fonctionnement et aux valeurs des communautés chrétiennes du temps de l'Évangile. Issus des milieux commerçants des villes, ces poussées contestatrices commencent à mettre en place des formes ecclésiales "à bon marché" qui, si elles avaient réussi à perdurer, auraient constitué l'équivalent, dans le domaine de l'organisation de la vie spirituelle, du mode de fonctionnement des républiques consulaires de Lombardie, d'Occitanie, de Catalogne, de Rhénanie ou des Flandres du point de vue de la vie politique.

Ces évolutions, non voulues, provoquent l'effroi de la hiérarchie religieuse en place c'est-à-dire de la seule véritable société politique de l'époque : pour les contenir, elle entreprend de construire une véritable théocratie dont Innocent III est le souverain tout puissant. Mais sous l'effet de contestations qui se multiplient, le pouvoir des papes et des évêques continue à vaciller. Ces tenants du principe de la hiérarchie sont bel et bien obligés de passer à la vitesse supérieure s'ils veulent pallier les conséquences imprévues d'une telle alliance entre les tenants du principe du marché^{ccclxxxi} et ceux du principe de la communauté. Parant au plus pressé, ils s'attachent d'abord à en détruire ce qui en constitue le ciment idéologique : les formes nouvelles de la spiritualité. Ils répriment durement les hérésies tout en n'oubliant pas, au passage, de frapper d'excommunication les imprudents, qu'ils soient juifs ou non, qui prêtent de l'argent avec intérêt.

Quelques dizaines d'années plus tard, une fois le Catharisme anéanti, le Valdésisme relégué à quelques massifs montagneux isolés et les Spirituels chassés de l'Eglise institutionnalisée, ces courants traditionnels du Catholicisme romain croient avoir triomphé des forces contestataires : ne sont-elles pas désormais réduites à des béguinages sans dimension politique en Flandre et sur les bords du Rhin? Mais la victoire des papes et des conciles sur leurs adversaires va s'avérer une victoire à la Pyrrhus. Du point de vue économique, elle revient à brider durablement l'Europe dans son développement. Pour reprendre le *distingo* kantien entre Raison théorique et Raison pratique, cette dernière ne peut que s'essouffler à son tour : livrée à elle-même à la suite des succès remportés par la Papauté contre les hérésies et surtout contre les hérésiarques, elle est placée dans l'incapacité de rétablir sa jonction naissante avec la Raison théorique. De son côté, celle-ci, coupée de toute base empirique, est amenée à verser dans un nominalisme tout aussi dépourvu de perspectives économiques et sociales. Pour faire simple, il y a d'un côté les choses qui ne renvoient plus qu'aux choses et, de l'autre, les signes qui ne renvoient plus qu'aux signes...

C'est dans cette perspective qu'il convient de replacer l'itinéraire intellectuel de Guillaume d'Ockham. On a vu que le caractère ambigu de ses positions philosophiques au sein de la Querelle des universaux ne peut être séparé de sa peur de passer pour un innovateur en matière de dogme religieux au sein du Grand Schisme de l'Occident (et inversement). C'est donc un nominaliste convaincu qui fait amende honorable, en 1348, devant la nouvelle direction de son ordre. Celle-ci l'accepte d'autant plus qu'elle sait que le pénitent est un adversaire déclaré de la réalité des universaux. En aurait-il été autrement que le principe de la communauté aurait peut-être été en mesure de faire sa jonction avec le principe du marché. *De facto*, l'attitude de soumission adoptée par Guillaume vis-à-vis des pouvoirs en place équivaut à abandonner à la dent rongeuse des souris les écrits de son prédécesseur, Pierre de Jean Olivi, sur la juste rémunération du "capital" investi ou ceux de Duns Scot sur la possibilité de découvrir de nouveaux universaux de la pensée à partir du *Hic* et du *Nunc* des situations les plus contingentes.

C'est en gardant à l'esprit l'ensemble de ces éléments qu'il convient de revenir sur les conséquences intellectuelles, politiques, sociales et économiques que va susciter la chute de l'Empire romain d'Orient (1453).

1. Servir d'autres destins

Le premier pays touché par l'immigration de ces "*boat people*" d'un autre âge - et par l'idéalisme néoplatonicien qu'ils véhiculent - est l'Italie où la papauté s'est réinstallée après l'épisode avignonnais. On a vu que depuis des siècles, les adversaires de l'hégémonie du Pape (les Gibelins) y luttent durement contre ses partisans (les Guelfes). Shakespeare a évoqué l'âpreté de

cette guerre civile larvée en mettant en scène la haine des Capulet pour les Montaigu – et réciproquement - dans *Roméo et Juliette*. Mais la défaite de Savonarole (1452-1498), ce Jacobin précoce^{ccclxxxii}, et dont l'action réformatrice avait tenté de fédérer les aspirations nationales italiennes autour d'une République florentine ainsi que l'exil de son collaborateur le plus proche, Machiavel (1469-1527), vont sceller, pour quatre siècles, le destin politique de la Péninsule.

Redevenue le siège d'une bureaucratie cosmopolite pontificale autoritaire, l'Italie voit toute velléité unificatrice lui être interdite. Génération après génération, elle va continuer à se vider de ses meilleurs esprits. Ils ne contribueront plus à construire une nation nouvelle à l'instar de ce qui se passe, à la même époque, à partir des légistes en France, en Angleterre ou en Aragon. Ils s'en iront servir d'autres destins. Le pays qui avait vu naître les découvreurs de l'Ancien Monde (Marco Polo) ou du Nouveau (Christophe Colomb et Amerigo Vespucci) et qui avait mis au point les techniques de la comptabilité des entreprises ou celles de la gestion des établissements financiers modernes n'est plus que le champ clos où s'affrontent les ambitions militaires des autres nations.

Il y a plus grave encore. Une fois l'initiative politique reprise au sein de la Péninsule, les souverains pontifes entendent se préserver de tout retour intempestif de ce qui sera appelé, plusieurs siècles plus tard, le *Risorgimento* et dont les Vêpres siciliennes (1282), en chassant les troupes capétiennes de Palerme, avaient constitué la préfiguration. Depuis le triomphe de la Commune gibeline palermitaine, les papes ont pris la mesure du danger. Pour s'en prémunir, ils s'emploient à transformer l'Italie qui demeure sous leur contrôle, c'est-à-dire la péninsule *stricto sensu*, en une zone entièrement guelfe. A cet effet, ils vassalisent peu à peu les anciennes familles gibelines. Mais il n'en va pas de même dans le restant de l'Europe.

Les progrès des monarchies – que les papes ont souvent favorisées pour lutter contre l'influence de l'Empereur - s'y effectue désormais aux dépens du pouvoir politique des Souverains pontifes. Ces derniers sont donc bien obligés de faire contre mauvaise fortune bon cœur. De ce fait, ils doivent apprendre à s'accommoder de l'influence croissante des idées aristotéliennes au sein de la pensée légiste - qu'elle soit impériale, gallicanne, anglicanne ou aragonaise -, alors qu'ils avaient auparavant tout fait pour l'exclure des universités. Mais si les écrits légistes se multiplient c'est que l'averroïsme, cette version radicale de l'aristotélisme, continue également à se développer en dépit de la condamnation prononcée en 1277 à son égard par les milieux les plus conservateurs du clergé parisien. Une seule explication à cette persistance : le vent a bel et bien tourné. Un peu partout, l'application politique des idées d'Aristote est en train de regagner le terrain perdu. On peut en voir l'impact avec le succès du manifeste *Defensor pacis* publié en 1324 par Marsile de Padoue et Jean de Jandun et dont le contenu a précédemment été évoqué.

Le péril paraît d'autant plus grand pour la papauté que la condamnation passée des thèses de Bérenger de Tours quant à la nature fondamentalement symbolique du fait ecclésial suscite des conséquences inattendues. L'anathème lancé sur les positions bérengariennes contribue à désarmer idéologiquement l'Église romaine au moment où elle est amenée à lutter contre des compétiteurs politiques inattendus. Tant qu'il s'était agi de limiter les pouvoirs de l'Empereur, la vieille métaphore du corps physique du Christ (l'Empire), soumis à son corps mystique (l'Église), avait suffi. Ne montrait-elle pas que la papauté était en droit de régenter l'Empire à la manière d'une tête qui commande au corps ? Les papes n'étaient-ils pas les seuls dispensateurs des grâces célestes comme l'avait décrété Innocent III ? Ne leur revenait-il pas d'organiser la cité terrestre, quitte à laisser à d'autres le gouvernement des corps, comme l'avait proclamé Innocent IV ? C'est ce que l'on appelle l'Augustinisme politique : Saint Augustin ayant démontré que le seul Royaume possible est celui de *La Cité de Dieu*, ses Représentants sur terre sont en droit de subordonner, *ad æternam*, les royaumes d'ici bas à celui du Ciel.

La construction idéologique est habile mais ne fonctionne plus avec les rois. N'étant pas issus d'un principe électif, donc potentiellement démocratique, mais d'une lignée dynastique, ils n'ont pas, à la différence des souverains pontifes, de réticence idéologique à affirmer le caractère symbolique de leur pouvoir. Tout au contraire, cette dimension nouvelle les autorise à définir leurs royaumes comme des corps politiques à part entière et non comme de simples structures séculières soumises à l'autorité des papes.

L'analyse de cette évolution, dans la mesure où elle appartient, pour une large part, au registre symbolique, relève de la science des signes et, par voie de conséquence, du renouvellement de l'analyse des faits cognitifs que celle-ci autorise. Dans cette perspective, force est de constater que la nouvelle logique politique, celle de la royauté, s'est imposée sur un mode inductif, c'est-à-dire dans les comportements, avant d'avoir pu être théorisée par Marsile de Padoue et par Jean de Jandun. De nouveaux signes apparaissent lors des funérailles des rois défunts. Ils témoignent de l'évolution des esprits. En France comme en Angleterre, leurs obsèques deviennent l'occasion d'un long et fastueux cérémonial. L'effigie du souverain disparu s'y substitue à sa dépouille mortelle. Cette image symbolique, non sujette à la corruption, s'affirme comme la véritable source du pouvoir. Elle en assure la permanence. Une phrase fait florès à cette occasion : "*le roi est mort, vive le Roi!*". Au corps périssable, elle superpose l'existence d'un corps immortel. La pérennité du nouveau symbole atteste celle de sa transmission dynastique. C'est la doctrine des "*deux corps du roi*". Elle est élaborée, à peu près simultanément, par des légistes français, anglais et aragonnais^{ccclxxxiii}.

Les conseillers du pape réagissent. Ils accusent leurs confrères gallicans, anglicans ou catalans d'avoir élaboré un "*monstre à deux têtes*". C'est la position de Gilles Colonna dit Gilles de Rome (1247-1316). Elève de Saint Thomas et précepteur de Philippe le Bel, ce légiste talentueux a, dans sa jeunesse, composé un traité, *Du gouvernement des Princes*. Il y avait posé la problématique de la science politique moderne. Changeant de camp, il se transforme en principal théoricien du pouvoir pontifical et devient l'ardent pourfendeur des thèses des Spirituels. Il refuse d'accorder tout caractère symbolique à la royauté. Il n'admet son caractère naturel que pour mieux l'assujettir à Rome dont le pouvoir est proclamé surnaturel : toujours la métaphore du corps soumis à l'esprit.

Les légistes royaux trouvent la riposte sur le même terrain. Ils rappellent qu'un autre organe essentiel existe dans le corps physique, le cœur. Il y remplit une fonction vitale à la manière du souverain dans la société...

Une fois de plus, l'Histoire s'avance masquée mais une fois encore, elle ne repasse pas les plats. En giflant le pape à Anagni (1303), l'ambassadeur de Philippe le Bel, Guillaume de Nogaret, que l'on disait petit-fils de Cathare, a ouvert une autre époque. La papauté a laissé passer sa chance. Elle aurait pu impulser l'émergence, à l'ouest de l'Ancien Monde, d'une seconde Chine où le latin aurait joué le rôle unificateur des idéogrammes et sur laquelle les souverains pontifes auraient pu régner à la manière, débonnaire, des Empereurs du Céleste Empire en favorisant les progrès des techniques et des échanges. Ce fut le rêve de Raimon Llul. Les maîtres de Rome, en héritiers fidèles du pacte constantinien, ont préféré construire une Chrétienté arrogante et soumise à leur autorité. Ayant triomphé de leurs contestataires dans le domaine de la vie religieuse, ils tentent d'assujettir maintenant l'ensemble des pouvoirs temporels. Toute action suscitant une réaction, ils ne vont réussir qu'à fragmenter la chrétienté véritable en nations rivales et, quelques siècles après, en religions ennemies...

C'est à ce moment précis de l'histoire de l'Europe qu'apparaît l'Etat au sens contemporain du terme : une personne morale exerçant une juridiction souveraine sur un territoire donné. Comme le dit un historien, il ne fait plus de doute que ce phénomène médiéval de genèse de l'Etat moderne n'a pas été seulement inductivement subi mais qu'il a été déductivement réfléchi et voulu^{ccclxxxiv}.

L'objectif des légistes royaux du début du XIII^{ème} siècle lorsqu'ils ont porté cette innovation sur les fonds baptismaux était de mettre délibérément la notion d'Etat hors d'atteinte des dérèglements ou des défaillances susceptibles d'advenir au niveau des dirigeants ou à celui des sujets. C'est à cet effet, qu'en France, comme en Angleterre ou en Catalogne, le Roi

devient le curateur, l'administrateur de la Couronne, bien qu'il a reçu en dot le jour de son avènement. De même qu'en droit romain, le mari ne saurait disposer de la dot de sa femme, le "domaine royal" est proclamé inaliénable et ses droits imprescriptibles. Après des siècles de royauté patrimoniale, cette dissociation juridique entre le pouvoir et la personne royale témoigne d'un très haut degré d'avancement de la conscience étatique.

C'est ce qui se passe en France au milieu du XIII^{ème} siècle et c'est l'Occitanie, nouvellement conquise, qui est la première à en faire les frais. Le *Rex francorum* - le roi des Francs – appellation issue de la vieille coutume germanique qui avait subsisté au Nord de la Loire devient le Roi de France. Il est, *ipso facto*, proclamé empereur en son royaume. Sous le règne de Charles V, souverain de 1364 à 1380, des intellectuels se mettent au travail. Ils entendent consolider les bases idéologiques de la toute nouvelle puissance de l'Etat. Pour ce faire, ils traduisent dans le dialecte usité à Paris les grands textes scientifiques de l'Antiquité grecque et cette partie de la langue d'Oïl, devenue apte à manier l'abstraction, se transforme en bien autre chose qu'un simple parler vulgaire^{ccclxxxv}. Elle est désormais prête à assumer son rôle de rivale face au latin des gens d'Eglise. Mais alors que la montée en puissance de sa soeur aînée, la langue d'Oc, s'était faite, deux siècles auparavant, sous l'impulsion de l'Amour courtois, c'est-à-dire sous l'effet du principe de la communauté, celle de sa soeur cadette, la langue d'Oïl, résulte du fait du Prince : son destin en tant que système de signes est étroitement lié à l'action du principe de la hiérarchie.

Quoiqu'il en soit, la montée en puissance multiforme de l'aristotélisme politique fait prendre conscience à la papauté que l'augustinisme politique a perdu la main dans le domaine des idées. C'est ce qui explique que les souverains pontifes aient pu voir dans l'arrivée des lettrés néoplatoniciens sur le sol italien la manifestation d'une divine surprise. La Providence ne les avait pas oubliés ! Leur arrivée va leur permettre de prendre leur revanche sur les légistes royaux en organisant la démolition, méthodique, de leurs bases philosophiques. Le parti guelfe, redevenu désormais tout puissant, idéologiquement parlant, en Italie, va être l'instrument de ce redéploiement dans la sphère des idées. Ses membres favorisent le développement d'un autre courant intellectuel, opposé au modèle politique aristotélien et qui est en train de conquérir l'hégémonie dans l'ensemble de l'Occident latin. Puisque leurs adversaires, les légistes royaux, se nourrissent du réalisme philosophique d'Aristote, ceux du pape vont s'appuyer sur le nominalisme néoplatonicien qu'amènent avec eux les lettrés byzantins.

On découvre alors que la hiérarchie de l'Eglise catholique ne s'était rangée dans le camp dit réaliste, à la fin du Moyen Âge, lors de l'épisode final de la Querelle des Universaux, que pour des raisons strictement tactiques. Les tenants et les aboutissants de ce chassé-croisé idéologique

apparaissent au grand jour au moment où cette position philosophique est abandonnée par ceux-là mêmes qui avaient juré la défendre à tout jamais.

Allumer des contre-feux

Au départ il y a eu les indéniables succès politiques du réalisme aristotélicien élaboré par les Dominicains pour lutter contre le Catharisme et les effets du séisme provoqué par la découverte des textes aristotéliciens andalous. Allumant les bûchers d'un côté, dispensant des enseignements innovants de l'autre, les moines blancs réussissent, dans un premier temps, à attirer à eux la jeunesse cultivée des villes. Cherchant ensuite à consolider leur influence dans un Occident latin en train d'acquiescer son autonomie intellectuelle par rapport à l'Orient byzantin, ils se mettent à édifier, *nolens volens*, les bases d'une alliance possible entre la foi et la raison. Elle constitue encore aujourd'hui la grandeur historique du Thomisme.

Mais celui qui en avait édifié les fondations est amené à faire machine arrière peu de temps avant sa mort. Sensible à la modification des rapports de force intervenue au sein de la hiérarchie catholique, Thomas déclare que l'on ne saurait tenir pour vraie, même relativement et dans les limites d'un raisonnement scientifique, une proposition réaliste à partir du moment où celle-ci serait jugée absolument fautive par la foi (*De unitate intellectus contra Averroistas*). C'est qu'il a compris que le vent est en train de tourner.

Le danger cathare s'est éloigné. La hiérarchie ecclésiastique a reconquis les positions perdues au sein des bourgeoisies urbaines. Elle n'a plus besoin des contre-feux allumés par les Dominicains surtout si ces foyers peuvent contribuer à rallumer les braises mal éteintes d'autres incendies à partir des textes aristotéliciens. C'est ce qui explique qu'en 1277, Etienne Tempier, Archevêque de Paris et, à ce titre, Chancelier de la plus grande université de la Chrétienté, ne se contente plus du reniement partiel qu'il avait déjà obtenu de la part de Thomas d'Aquin. Il veut maintenant faire condamner l'intégralité du courant novateur y compris le Thomisme. Le défenseur le plus acharné de la prépondérance du principe de la hiérarchie au sein de la plus grande université de l'Occident latin demande et obtient la condamnation du pluralisme épistémologique pratiqué par la Faculté des Arts. Pour faire bonne mesure, il fait censurer dix-neuf thèses philosophiques dont certaines viennent de la plume du même Thomas décédé entre temps. La messe est dite. Les autres universités européennes ne peuvent que s'aligner.

Or Aristote n'avait pas été seulement le penseur de la démocratie. Il avait également été l'inventeur de la physique et le fondateur de la biologie. Nulle réalité n'était pour lui indigne de la philosophie. Il était parti des données les plus hétérogènes - observations du naturaliste, expériences du spectateur, raisonnements du dialecticien, ... - pour forger des concepts à la

mesure de ce réel qu'il s'était donné pour tâche d'embrasser^{ccclxxxvi}. Tout au long de la Querelle des Universaux, l'Occident latin s'en était inspiré afin de rendre la pensée commensurable au réel plutôt que le réel soluble dans la pensée.

Or depuis la condamnation de 1277, la philosophie réaliste aristotélicienne est chassée des nouveaux temples du Savoir. Elle n'a d'autre possibilité, pour survivre en tant que mouvement d'idées, que de se déployer en dehors de l'*Alma Mater*. Elle abandonne le latin pour les langues vernaculaires afin de pouvoir toucher un autre public : Llull se met à écrire en catalan, Dante en toscan, Maître Eckhart en moyen allemand, Wycliff en anglais et Hus en tchèque. C'est donc en raison de ses nombreuses discordances théoriques que le Moyen Âge est devenu l'une des périodes les plus denses et les plus fertiles de l'histoire des idées^{ccclxxxvii} y compris sous leurs formes spécifiquement nationales. Mais cette efflorescence va s'effectuer, pour l'essentiel et du moins en ce qui concerne le domaine universitaire, à l'intérieur du nominalisme puisque le réalisme a été exclu du champ officiel du savoir depuis 1277. C'est ce que fait Guillaume d'Ockham.

Relativiser le nominalisme

Il est temps d'examiner maintenant l'autre extrémité du chassé-croisé épistémologique médiéval. Deux siècles ont passé. On est dans l'an de grâce 1474. Le procureur élu de la "Nation" française (on désigne sous cette appellation les collèges universitaires parisiens qui rassemblent les étudiants originaires de Picardie, de Normandie et d'Ile de France) obtient du Roi Louis XI un édit. Il va exactement à l'inverse des condamnations de 1277. Il interdit l'enseignement et la diffusion de l'ensemble des doctrines nominalistes. Une fois de plus, le vent a tourné. La prohibition s'étend à tout le royaume. Elle concerne, sous peine de bannissement, quiconque l'enfreindrait que ce soit en public ou en privé.

Les points de vue condamnés – qui, rappelons-le, sont les mêmes que ceux qui avaient triomphé en 1277 – vont, du même coup, acquérir un tranchant théorique qu'ils n'auraient peut-être jamais obtenu du seul fait des routines universitaires et de leurs pieuses déclarations^{ccclxxxviii}.

Une fois de plus et comme allait le constater au XVIII^{ème} siècle, mais dans un autre domaine, l'Écossais Adam Ferguson, *"les nations tombent par hasard sur des institutions qui sont assurément le résultat de l'action humaine, mais non l'exécution de quelque dessein humain"*^{ccclxxxix}. C'est à peu près ce qu'il advient dans l'évolution des manières de penser en Occident. L'effet obtenu par la condamnation de 1474 va être le contraire de celui recherché. C'est en brandissant la bannière de l'autonomie de la raison, c'est-à-dire d'un nominalisme

rebelle à l'ordre établi, que des générations d'intellectuels vont s'élancer à l'assaut du magistère étouffant de l'Eglise et de son Inquisition.

On en est toujours là cinq siècles après. Le pli nominaliste, adopté de manière contingente à la fin du XV^{ème} siècle, est devenu permanent. Il constitue la marque de la rationalité laïque quand elle n'a pas chaussé, à son tour, les bottes abandonnées par les inquisiteurs de jadis. Le point de vue nominaliste s'est massivement substitué à celui, réaliste, de la théologie aristotélicienne et ce, en grande partie, du fait que celle-ci avait été formellement adoptée par l'Eglise à la fin du Moyen Âge.

On ne peut donc comprendre les logiques entrecroisées de ce remue-ménage philosophique qu'en explicitant un certain nombre d'éléments qui expliquent la condamnation de 1474. Pour l'instant, l'alternative des papes à l'hégémonie des idées aristotéliciennes prend la forme de la représentation. Au départ, leur objectif est on ne peut plus politique. Il s'agit de modifier le cap funeste vers lequel se dirigent, selon eux, les royaumes d'Occident du fait du succès croissant des thèses légistes *i.e.* aristotéliciennes. Pour les contrecarrer, la papauté entreprend de canaliser les forces vives de cette partie du monde vers une "Renaissance" qui devra être d'autant plus inoffensive qu'elle aura été réduite au seul terrain de l'Esthétique.

L'initiative prend comme point d'appui l'Académie platonicienne. L'institution est créée en 1462 à Padoue par le florentin Marsile Ficin (1433-1499). On a pris l'habitude d'y voir le coup d'envoi de l'Humanisme. C'est oublier les objectifs que son fondateur guelfe lui a nommément fixé (Ficin, *Théologie platonicienne de l'immortalité des âmes*, 1482). Il s'agit : 1) de montrer que "*les juifs sont ignorants de leurs propres mystères*", 2) d'éliminer l'aristotélisme qualifié de doctrine "judéo-arabe", 3) d'en finir avec la logique scotiste et ockhamiste dites "anglaise".

L'application de ce programme de purification ethnique dans le domaine de la culture constitue les fondations de l'Âge classique. L'oublier serait ne pas tenir compte d'une autre remarque de Kuhn à propos de la logique des révolutions scientifiques. Elles ne se déroulent pas sur un mode linéaire et à la suite d'un dialogue fructueux qui s'établirait entre des paradigmes concurrents. Un nouveau champ du savoir se met en place du fait d'un jeu complexe de relations établies entre une théorie émergente et son contexte^{cccxc}. D'où les allers et retours multiples entre nominalisme et réalisme que connaît la pensée occidentale au cours du Moyen Âge. On ne saurait les comprendre sans prendre en compte les vicissitudes économiques, sociales, idéologiques et politiques qui les ont accompagnées.

En prenant du recul, on découvre que les phases d'expansion du processus réaliste de la connaissance ont correspondu, du moins à partir de l'an Mil, aux époques où le principe du

marché et le principe de la communauté ont pu, conjointement, s'entraider et se développer. Cette synergie autorise la ressource humaine à explorer, empiriquement, le monde. Mais ces phases d'expansion ont été suivies de périodes nominalistes où les tenants du principe de la hiérarchie s'efforcent de reconquérir le terrain perdu.

Tels sont les enjeux des luttes idéologiques qui continuent à se dérouler sur la scène culturelle de l'Ouest européen à partir du XV^{ème} siècle. L'objectif central était de déterminer le statut cognitif de la notion néoplatonicienne de *re-présentation* avancée par Marsile Ficin.

2. Montrer le monde ou le représenter ?

Le terme vient du latin *representare*, rendre présent. Il provient du courant néoplatonicien qui s'est développé dans le monde hellénistique puis byzantin. Il demeure lié à l'hypothèse de la migration des âmes (métempsycose) : elles auraient emporté un reflet des Idées qu'elles auraient connu au sein d'autres existences et sous d'autres cieux.

On a vu que le thème est longuement illustré par les intellectuels byzantins à une époque où leurs contemporains judéo-musulmans de Bagdad, de Tolède ou de Grenade se consacrent à l'étude patiente des *Analytiques* et de la *Physique* d'Aristote. Il va être réutilisé, à partir du XVI^{ème} siècle, par les philosophes nominalistes de la Renaissance, puis par ceux de l'Age Classique, afin de conquérir les positions détenues par les théologiens aristotéliens. Les conséquences de leur défaite vont être immenses.

On peut prendre l'exemple des arts plastiques. A partir du Concile de Trente (1545-1563), la peinture italienne ne se consacre plus à l'exploration réaliste du monde comme aux siècles précédents. Devenue un instrument docile de la Contre-Réforme, elle suit les goûts de ses commanditaires. A Trente, les Pères conciliaires en ont rédigé la feuille de route : faire en sorte que la beauté visible de l'œuvre d'art *soit* le reflet visible d'une beauté invisible qui reflète elle-même la beauté absolue de l'*Idea* néoplatonicienne.

La lucidité la plus grande quant à la logique ultime de ce processus de contrôle de la pensée - alors qu'il n'en est encore qu'à ses débuts - semble avoir été atteint par Botticelli. A la fin de sa vie, celui qui avait été le peintre néoplatonicien du *Printemps* (1478) ou de la *Naissance de Vénus* (1485), œuvres dont on peut dire qu'elles ont été à la représentation ce que la musique est à la parole, se laisse aller au désenchantement qu'exprime son dernier tableau : *La Calomnie* (1494). Se souvenant des déformations calomnieuses dont ont fait l'objet les tentatives de réforme politique de Savonarole, le peintre florentin de la Beauté pure choisit de s'exprimer dans le langage codé qu'imposent les temps de réaction triomphante : il se met à peindre la laideur la

plus extrême comme pour apporter un déni ultime à l'ensemble de sa démarche nominaliste antérieure.

Devenir iconoclaste ?

C'est que les Guelfes ont gagné et pas seulement en Italie. Un peu partout, les énergies créatrices de la partie méridionale de l'Occident – la seule qui va bientôt demeurer catholique et romaine – ne sont plus dirigées vers la réforme de l'Eglise en tant qu'institution. La doctrine tridentine de l'art pour l'art les oriente vers un esthétisme politiquement inoffensif. Du même coup, cette victoire du principe organisationnel de la hiérarchie dans le domaine des idées autorise les papes à continuer à confisquer l'essentiel des richesses à des fins somptuaires dans celui des biens matériels. Du moins dans l'immédiat car l'effet en retour de cette thésaurisation va s'avérer d'autant plus puissant qu'il aura été différé.

L'option stratégique prise par Jules II dans le domaine de la culture (1503-1513) et confirmée par le Concile de Trente - dévier vers l'Art les forces vives du premier *Risorgimento* italien – va se retourner comme un boomerang en affaiblissant durablement l'influence de ses successeurs.

En 1515, le nouveau pape, Léon X, est financièrement aux abois. Il ne sait plus comment payer l'achèvement de Saint Pierre de Rome, chantier colossal où collaborent les plus grands artistes du temps. Il use d'expédients. Ses émissaires sillonnent l'Europe. Ils vendent au plus offrant des parts de Paradis : c'est l'affaire des indulgences. On connaît la suite : le 31 octobre 1517, un obscur moine augustin, Martin Luther, affiche sur la porte de l'église de Wittenberg (Saxe) ses quatre-vingt-quinze thèses contestatrices. Tout comme l'avaient fait en leur temps les Cathares, les Vaudois, les Lollards et autres Hussites, ces "placards" - comme on devait appeler peu de temps après ceux que les Huguenots français iront clouer au petit matin sur les portes de la chapelle du château d'Amboise - condamnent la richesse de l'Eglise et le prélèvement inique des indulgences...

Mais les temps ont bien changé depuis ceux, amers, qu'évoque Emmanuel Leroy-Ladurie à propos de l'atmosphère qui régnait à Montailou au début du XIV^{ème} siècle : *"Il arrive souvent à cette époque, dans ce pays, qu'on se déplace dans la nuit, parce qu'on se sent traqué ; on surveille ses paroles ; on craint, à la ville, comme au village, d'avoir la langue trop bien pendue et de se faire prendre par la gueule, "capi gula". On marche l'épée à la main ; on siffle doucement afin d'appeler une "connaissance". On jette un caillou sur le toit ou contre le volet d'une maison amie, pour s'en faire ouvrir la porte. /.../ Même en montagne, dernier asile de la liberté d'expression, à*

tout bout de champ on est coincé, pour une parole imprudente : par le curé, le bayle, le vicaire, le voisin ou la commère. Un ragot, et c'est le mur ; ou bien le port des doubles croix jaunes^{cccxcii}.

La grande nouveauté c'est que Gutemberg a commencé à vendre ses Bibles en langue vulgaire. Elles sont désormais trop nombreuses pour que l'inquisition puisse envoyer au bûcher ceux qui les détiennent comme elle l'avait fait si souvent au temps des *Bons Hommes* et des *Bonnes Dames* cathares. Le peuple chrétien – ou du moins sa partie qui sait lire - est maintenant en mesure de comparer *de visu* l'original – le message des *Evangiles* ou celui des *Actes des Apôtres* - avec la copie falsifiée qu'en donne la hiérarchie ecclésiastique par ses comportements. N'ayant pas su procéder à temps à son *reengineering*, l'institution pyramidale au sein de laquelle repose en gésine le modèle occidental de la gouvernance^{cccxcii} va connaître la plus grande défaite de toute son histoire : en quelques décennies, l'ensemble de l'Europe du Nord-Ouest passe à des formes ecclésiales nouvelles.

Même s'ils n'ont pas lu Alberti, les Réformés ont compris le rôle contre-productif de l'humanisme néo-platonicien de Ficin et de l'esthétisme formel de la Renaissance tridentine qui en est issu. La pauvreté dans le décor, y compris et surtout sous la forme de la parcimonie artistique la plus stricte, sont revendiquées comme un principe éthique. Les pompes du Catholicisme romain se réduisent aux pays européens du Sud. A l'inverse des régions devenues protestantes, le restant de l'Europe va s'enfoncer dans le déclin économique^{cccxciii}. Il y a, d'un côté, la mise en place des conditions intellectuelles qui vont permettre le développement du capitalisme moderne. Il y a, de l'autre, les séductions savamment calculées de l'art jésuite : elles virent au Rococo au fur et à mesure que la Contre-Réforme consolide ses positions. Alors que l'Europe du Nord-ouest se transforme en berceau de la modernité sous l'impulsion du principe du marché et de celui de la communauté, les pays latins devront attendre l'instauration d'un pouvoir autoritaire, plusieurs siècles après, pour voir l'initiative de l'Etat – toujours le principe de la hiérarchie - se substituer à celle des entrepreneurs défaillants : ce sera la tâche historique de Napoléon III en France, de Mussolini en Italie et de Franco en Espagne.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, l'évolution sera analogue dans les nouvelles nations que les Européens s'en vont créer outre-mer. L'Amérique latine, très catholique, connaîtra de multiples dictatures et s'enfoncera dans un sous-développement durable jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle en dépit de ses multiples richesses naturelles tandis que l'Australie et la Nouvelle Zélande, territoires moins favorisés et, de surcroît, peuplés par d'anciens forçats unis à des prostituées raflées dans tous les bouges de l'Angleterre, vont très vite connaître un essor économique enviable^{cccxciv}.

Faire ce que l'on dit

Sur le plan littéraire et philosophique, l'évolution est similaire. Le programme nominaliste extrême fixé à Padoue par Marsile Ficin - éradiquer de la pensée européenne toute influence "judéo-arabe" et "anglaise" - est systématiquement appliqué aux siècles suivants. Le résultat de cette lente imprégnation des esprits produit la pensée de l'Âge classique. On aurait pu convoquer à la barre de cette enquête d'autres témoins que ceux des arts plastiques. Un seul suffira. Il s'agit de l'un des protagonistes décisifs du nouveau mode d'organisation de la vie des signes : Leibniz. Ce farouche adversaire de Spinoza met un point d'orgue à l'évolution qui avait commencé, deux siècles plus tôt, lors de l'arrivée en Italie des intellectuels byzantins. Il affirme que la représentation est le fondement métaphysique de ce que Descartes avait désigné, un siècle plus tôt, comme la pensée. La cause est entendue. Circulez! Il n'y a plus rien à penser! L'activité cognitive des hommes ne va plus être le résultat d'une observation réaliste de leur environnement matériel. L'interprétation devient un simple genre de la représentation. Les idées sont réputées innées. Elles s'auto-produisent comme les infusoires d'avant la pastorisation.

Avec l'avènement de l'Age classique, le concept, assimilé à l'*Idea* néoplatonicienne, devient la représentation de la représentation. L'âge d'or de cette notion peut commencer^{cccccv}. Oubliant le patient travail des Stoïciens, des Epicuriens et des Scolastiques, la culture de l'Occident prend l'habitude de tenir pour transparent le lien entre le mot et la chose.

Pour considérer cette évolution avec plus de recul et en n'empruntant que le seul point de vue d'une anthropologie politique de la connaissance, l'objectif que l'Age Classique et, après lui, l'Age des Lumières, ont poursuivi par le biais de la notion de la représentation est atteint à la fin du XVIII^{ème} siècle. Les philosophes français sont devenus les arbitres suprêmes de la vie intellectuelle et sociale. La tâche aurait pu pourtant apparaître, du moins au départ, d'autant plus difficile que la position visée était déjà occupée par d'autres : les théologiens. Cela fut tout l'enjeu du débat entre Descartes et Gassendi^{ccccxvi}.

Dans cette lutte d'idées dont les tenants et les aboutissants ont été le pouvoir sur le restant de la société, l'innovation cartésienne du *cogito* s'est révélée déterminante. Elle va délimiter pour longtemps la fonction sociale des intellectuels. Ceux-ci n'auront plus pour tâche de participer, directement ou indirectement, à la transformation du monde comme l'avaient fait, en leur temps, les divers réformateurs religieux ou les créateurs polyvalents du *Quattrocentto*. Ils devront se contenter d'en tracer les lignes de démarcation. A eux de séparer le bon grain de l'ivraie. Ils délimiteront, d'un côté, les énoncés réputés "vrais" (les "représentations" adéquates du réel) et, de l'autre, les illusions secrétées par un usage malsain du langage dont, en priorité, celles que génère le savoir populaire issu de l'induction.

Depuis *Le Discours* et, plus encore depuis Leibniz et Hume qui ont disqualifié tout raisonnement non déductif, c'est à la philosophie et à elle seule qu'il revient de dire si les autres énoncés "ressemblent" ou non à la réalité qu'ils prétendent décrire. *Exit* la pierre de touche de la pratique déjà découverte par les Scolastiques. Le dualisme cartésien a placé, pour longtemps, l'esprit occidental en situation de surplomb par rapport à l'empirie. Il y est demeuré depuis et y légifère de manière souveraine.

Exit également la congruence érigée en principe par les *Bons Hommes* et les *Bonnes Dames* cathares. N'avaient-ils pas eu la faiblesse intellectuelle de croire qu'un pasteur qui aurait administré un sacrement en état de péché aurait, *ipso facto*, rompu la chaîne symbolique qui le reliait à l'Église du temps des *Actes des Apôtres*? Les plus grands intellectuels occidentaux sont désormais en droit de dissocier leurs actes de leurs discours et ce avec la meilleure conscience du monde.

C'est ce que fera Rousseau en philosophant sur les droits sacrés des nourrissons (*La Nouvelle Héloïse*, 1761) alors qu'il dépose chacun de ses cinq nouveaux-nés sur le tourniquet de l'Hospice des Enfants Trouvés : "*A considérer l'enfance en elle-même, y-a-t-il au monde un être plus faible et plus misérable, plus à la merci de tout ce qui l'environne, qui ait si grand besoin de pitié, d'amour, de protection qu'un enfant ? Ne semble-t-il pas que c'est pour cela que les premières voix qui lui sont suggérées par la nature soient les cris et les pleurs, qu'elle lui ait donné une figure si douce et un air si touchant, afin que tout ce qui l'approche s'intéresse à sa faiblesse et s'empresse à le secourir*^{cccxcvii} ?"

C'est également ce que fera Voltaire en dressant, de manière tout aussi péremptoire, une apologie des Noirs (*Essai sur les Moeurs*) alors qu'il vit "*comme un fermier général*" pour avoir investi 5 000 livres dans le transport lucratif d'esclaves. Qu'auraient pensé ses victimes, entassées tête-bêche, à fond de cale, pour douze semaines et dont le quart allait être jetées à la mer avant la fin du voyage, si on leur avait dit que l'un des commanditaires de leur déportation s'écriait, au même instant, animé par la plus vertueuse des indignations : "*Le droit nature est celui que la nature indique à tous les hommes. /.../ Vous avez droit aux productions de la terre que vous avez cultivé par vos mains. /.../ Le droit humain ne peut être fondé en aucun cas sur ce droit de nature ; et le grand principe, le principe universel de l'un et de l'autre, est, dans toute la terre : "Ne fais pas ce que tu ne voudrais pas qu'on te fit*^{cccxcviii}".

Plus près de nous et alors qu'il théorise de manière magistrale le fonctionnement de la mauvaise foi dans *L'Être et le Néant*, texte rédigé pendant l'Occupation, Jean Paul Sartre accepte la chaire de professeur de philosophie au lycée Condorcet dont le titulaire, Henri Dreyfus-Le

Foyer, vient d'être chassé par les lois raciales. Le nouvel occupant du poste récidive en signant un document, retrouvé aux Archives Nationales, par lequel il condamne la franc-maçonnerie : "*Je soussigné Jean-Paul Sartre, professeur de philosophie, déclare sur l'honneur n'avoir jamais appartenu à l'une des organisations définies à l'article 1 de la loi du 13 août 1940 portant interdiction des associations secrètes. Je prends l'engagement de ne jamais adhérer à une telle organisation au cas où elle viendrait se reconstituer*^{cccxcix}." Le texte est d'autant plus surprenant que son signataire s'associera, après la Libération, aux reproches adressés à Simone de Beauvoir dont on avait appris qu'elle avait apposé sa signature, comme tant d'autres, au bas d'un papier confirmant qu'elle n'était ni juive ni franc-maçonne, genre de déclaration que l'auteur des *Mains Sales* assurait, dans les années 70, n'avoir jamais signé, se disant trop "ancien prisonnier de guerre" pour s'abaisser à de tels compromis avec l'occupant^{cd}...

Encore plus proche : la condamnation sans appel, par Günter Grass, la conscience de la gauche allemande, de Ronald Reagan et de d'Helmut Kohl pour avoir osé visiter le cimetière de Bitburg près de la frontière belge au motif que des Waffen SS y sont enterrés auprès de soldats allemands et américains. L'indignation est superbe : il n'y a rien à ajouter si ce n'est que le futur auteur du *Tambour* s'était lui-même, à 17 ans, engagé dans ce corps d'élite de l'armée hitlérienne, information qu'il dissimulera soigneusement pendant plus d'un demi-siècle...

Rarissimes sont les Justes de la trempe de René Char qui choisira de ne rien publier durant l'Occupation préférant se battre les armes à la main afin d'"agir en primitif" au lieu de "jacter" comme il disait alors. Celui que les combattants de l'Armée secrète appelaient affectueusement le capitaine Alexandre se fit chef de bande à la tête d'une troupe de 2 000 maquisards. Il dirigea leur combat dans sept départements du sud-est de la France et déboula, brusquement, en août 1944 en pleine lumière, auréolé de la gloire des armes.

Mais Char demeure une exception. La plupart de ses confrères préféreront cultiver, sinon le cynisme, du moins l'égoïsme tranquille. L'explication à de tels comportements chez les plus grands intellectuels de l'Occident? Depuis la victoire philosophique du nominalisme sur le réalisme, le degré de vérité d'un discours ne s'évalue plus à partir de l'observation de ses effets pratiques mais à partir de sa seule cohérence interne.

Tel est le véritable socle ontologique du monde contemporain et c'est l'une des raisons qui explique que ses institutions financières aient pu s'effondrer si piteusement à l'automne 2008. Ses maîtres à penser ou du moins ceux qui en auraient du en être la partie culminante, les philosophes, y avaient depuis longtemps défini leur discipline comme une simple théorie de la connaissance et non comme une vision globale de l'homme incluant l'éthique. A partir de là, un

discours n'y était tenu pour vrai que si la manière dont il était agencé ressemblait à un tableau censé représenter le monde^{cdi}. Aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, la position devint socialement confortable. Elle le fut encore plus au début du siècle suivant quand le néo-positivisme du Cercle de Vienne^{cdii} estima, avec Rudolf Carnap, l'avoir définitivement consolidée. Le point de vue fut repris par l'approche positiviste contemporaine y compris et surtout par celle des sciences qui avaient pris les modes de gouvernance comme objets de recherche.

Refonder

Les deux démarches, celle des sciences appliquées, qui s'intéressent aux formes de pilotage des organisations et des territoires et celle des sciences, dites fondamentales, qui définissent les conditions de la scientificité des disciplines précédentes, reposent sur un même présupposé : la subordination de la vérité d'un énoncé à sa seule cohérence interne. Celle-ci vérifiée, son adéquation au réel est réputée aller de soi. Cet axiome fait partie du sens commun de la communauté académique. Karl Popper lui-même ne l'a jamais remis en cause^{cdiii}.

Il convient d'être clair. Depuis l'orée de l'Âge Classique, le signe, dont l'utilisation constitue, *de facto*, une synthèse opérationnelle au sein des organisations de ces trois éléments dissemblables que sont le principe organisationnel de la communauté, celui du marché et celui de la hiérarchie, a subi une défaite historique. Elle résulte en partie, mais en partie seulement, de l'irruption de l'aléatoire, à savoir l'arrivée des intellectuels néoplatoniciens byzantins sur le sol italien à la fin du XV^{ème} siècle. Elle découle surtout de la manière dont Guillaume d'Ockham a mis fin à la Querelle des universaux. Comme l'avait déjà fait remarquer Emile Brehier, "*les nominalistes parisiens avaient rompu le lien de continuité que l'ancienne dynamique établissait entre la théorie physique des choses et la structure métaphysique de l'Univers*"^{cdiv}.

L'adoption d'une telle position avait désarmé la pensée scolastique par rapport à la solide armature réaliste mise en place du temps d'Abélard, de Pierre Olivi et de Duns Scot. On le découvre en prenant du recul. On a vu que les époques où émerge ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la complexité ne sont pas autre chose qu'un ensemble de mutations contextuelles qui "saturent", en quelque sorte, la vision du monde des pouvoirs en place. C'est ce qui explique que de telles situations conduisent à dévaluer, *de facto*, les systèmes interprétatifs nominalistes en place au profit d'une perception réaliste du nouvel état du monde. Cela s'est produit à deux reprises au début du XIII^{ème} siècle et à la charnière des XIII^{ème} - XIV^{ème} siècles. Ces deux périodes ont correspondu à l'émergence de la pensée d'Abélard d'une part et à celle de Pierre Olivi ou de Duns Scot d'autre part.

Mais il n'y a pas eu de troisième poussée innovatrice un siècle plus tard au moment où se produisaient des bouleversements au moins aussi grands : les grandes découvertes des XV^{ème} et XVI^{ème} siècles. C'est qu'entre temps la Querelle des universaux avait été déclarée close sur un argument nominaliste et que le dynamisme de l'Occident, bloqué depuis deux siècles en interne, avait trouvé un exutoire à l'extérieur de l'Europe.

On peut déceler une preuve du bien fondé de cette hypothèse dans l'itinéraire de Montaigne. La méthode de rédaction des *Essais* ou, mieux, de ses *Tentatives et expériences*, comme il préférerait les désigner, constitue une enquête au sens que John Dewey donnera à ce terme. Or, selon ce philosophe pragmatiste, ce type d'investigation se met en place pour mettre fin à un état de doute par rapport à des croyances antérieures devenues incapables d'expliquer une situation. *Ipsa facto*, l'enquête cesse lorsque de nouvelles croyances sont stabilisées. Entre-temps, le processus d'investigation s'est attaché à observer, avant de les interpréter, les signes les plus divers.

C'est exactement ce que fait Montaigne. Confrontant sans arrêt la réécriture de son propre texte à ses expériences et à ses lectures, il exprime, à toutes les pages, sa méfiance envers toute certitude. Mais alors qu'une telle manière de penser apparaît novatrice sur bien des plans, elle se contente de camper, sur le plan philosophique, sur les positions nominalistes des Stoïciens sans renouer avec la théorie réaliste de la connaissance qui avait été celle des Epicuriens.

L'auto-limitation n'est pas fortuite. Là encore, elle découle de la manière dont Ockham avait déclaré close la Querelle des Universaux. Le fait de définir les concepts comme des signes dégradés à partir d'autres signes et non comme des éléments d'une catégorie spécifique, les symboles, tout aussi réels que les autres signes, avait désarmé la culture occidentale devant le retour du modèle néoplatonicien de la représentation. La section suivante de ce programme de recherches appliquera ce point de vue à l'étude de l'évolution ultérieure des modes de gouvernance.

Lire

BEAUNE, C. - *Nation*, Paris, PUF, Quadrige, 2003.

BOULNOIS, O., "Jean Duns Scot" in GAUVARD, C. ; de LIBERA, A. de ; ZINK, M., *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF, collection Quadrige, 2002.

BRASSEUL, J. (1997) - *Histoire des faits économiques, tome 1 : de l'Antiquité à la révolution industrielle*, Paris, A. Colin.

BRAUDEL, F. (1985) - *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, Paris, Armand Colin, tome II.

CAMERON, R. & NEAL, R. (1989) - *A Concise Economic History of the World From Paleolithic Times to the Present*, Oxford UP. Tr. fr. *Histoire économique du monde*, Larousse, 1991.

CARRIVE, P., "L'idée "d'histoire naturelle de l'humanité" chez les philosophes écossais du XVIII^{ème} siècle", in *Entre forme et histoire*, Paris, Klincksieck, 1988.

COUPLLET, X. & HEUCHENNE, D. - *Religions et développement*, Paris, Economica.

FOUCAULT, (1966) - *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard.

GRAMSCI, A., (1932) - *Quaderni del Carcere. 5 Note sul Machiavelli sulla politica e sullo stato moderno*, Einaudi, Torino, 1949, 1966. Tr. fr. *Cahiers de prison. Cahiers 1, 2, 3, 4 et 5*, Editions Gallimard, Paris, 1996.

KANTOROWICZ, E. (1957) – *The King's two Bodies : a Study in Mediaeval Political Theology*, Princeton, Princeton University Press, 1957, 1997 (reprinted). Tr. fr. Paris, Gallimard, 1989.

KRYNEN, J., "Etat", *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF, Quadrige, 2003.

KUHN, T. S. (1962) - *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 2nd éd. 1970. Tr. fr. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972, 2^{ème} éd. 1983.

LEROY-LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

LIBERA, A. de (1993) - *La philosophie médiévale*, Paris, Presses Universitaires de France.

POPPER K., (1934) - *Logik der Forschung : Zur Erkenntnistheorie der Modernen Naturwissenschaft*, Vienne. *The Logic of Scientific Discovery*, Londres, Hutchinson, 1959. Tr. fr. *La Logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1973, 1983.

POPPER, K. (1981) - "La quête inachevée", Paris.

RORTY, R. (1979), *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey. Tr. fr. *L'homme spéculaire*, Paris, 1990, Editions du Seuil.

ROTHBARD, M. N. (1994) - *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1, Edward Elgar Publishing Limited, England.

ROUSSEAU, J. -J. (1761), *Julie ou la Nouvelle Héloïse*, collection Folio, t. II, 1993.

SFEZ, L. (1981) - *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd. 1981.

SOREL, E. (1997) - *Unauthorized Portraits*. Tr. fr. *Vies littéraires*, Paris, Denoël Graphic, 2006.

VOLTAIRE, F. -M., *L'affaire Calas*, Gallimard, 1975, Folio.

Deuxième investigation. Agir sous d'autres formes et à partir d'autres bases

Poser le problème

Une des premières organisations virtuelles qui ait vu le jour est InnoCentive. Elle est créée à la fin des années 1990 : c'est alors une bourse de savoir sur Internet tout autant qu'une *start-up*. Elle est fondée par l'ancien vice-président, Alpheus Bingha, d'une grande société pharmaceutique américaine, Eli Lilly. Celle-ci cherche à combler la perte de revenus liée à la fin des droits de propriété sur l'un de ses produits-phares, le Prozac. InnoCentive est un élément clé de cette stratégie dont les motivations sont strictement financières.

Un de ses premiers clients est une entreprise du même secteur confrontée à des résultats inattendus dans l'analyse d'une nouvelle molécule. Ses meilleurs experts en toxicologie sont en train d'y perdre leur latin. Il en est de même des consultants extérieurs : aucun d'entre eux n'arrive à interpréter ces résultats. En désespoir de cause, les responsables du projet décident de faire appel à InnoCentive. Cette plateforme collaborative mobilise de nouvelles ressources dans un domaine d'expertise que ce client ne contrôlait pas : l'analyse cristallographique des protéines. Les chercheurs mis en synergie sur le Web par l'intermédiaire d'InnoCentive trouvent rapidement la solution : en réalité, ils n'ont fait qu'envisager le problème sous un angle nouveau auquel n'avaient jamais pensé les responsables initiaux de l'étude. Les perspectives ainsi ouvertes permettent à InnoCentive d'initier de nouvelles recherches sur d'autres molécules à partir du même principe : la mutualisation des connaissances^{cdv}.

Ce sont des réussites de ce type qui expliquent que, vingt ans après, InnoCentive soit un succès. En 2010, l'entreprise rassemble un réseau de près de 185 000 "résolveurs" (*solvers*), répartis sur l'ensemble du Web. Ils contribuent à mettre au point de nouvelles molécules à partir de questions posées par les "demandeurs" (*seekers*) parmi lesquels on trouve, outre Eli Lilly, des firmes aussi réputées que Procter & Gamble ou Dupont de Nemours.

Comme l'indique sa page d'accueil, "*InnoCentive organise la rencontre de scientifiques de haut niveau avec les défis de développement auxquels sont confrontées les grandes entreprises à travers le monde, pour des rémunérations pouvant atteindre \$100 000 USD*". Le montant global de ces rétributions, une fois ramené aux budgets habituels de Recherche et Développement au sein des grands groupes pharmaceutiques ou biomédicaux, apparaît pourtant des plus modestes. L'explication ? En impulsant la création d'InnoCentive, sa firme mère, Eli Lilly, a choisi le *crowd sourcing*^{cdvii}. Plus important encore, les chercheurs auxquels elle a réunis en réseaux au sein d'une entreprise virtuelle, affichent un taux de réussite de 30%, ratio particulièrement élevé dans la profession.

Les raisons de leur efficience sont données par Karim Lakhani, Assistant Professor à la *Harvard Business School* : "*les chances de succès d'un résolveur augmentent dans les domaines dans lesquels il n'a pas de compétence formelle*^{cdviii}". C'est ce qui explique que les membres de ce type de maillage aient été délibérément choisis à partir de critères hétérogènes : "*Je veux autant de diversité que possible*" explique le Dr. Bingham fondateur d'InnoCentive^{cdviii}.

1. Trouver les ressources en dehors de l'entreprise

Le *Business model* d'InnoCentive a fait des émules : InnovationXchange par exemple. Cette société aide ses clients à résoudre des problèmes d'innovation commerciale. Les solutions qu'elle propose sont élaborées par des particuliers, des personnes travaillant au sein d'équipes-projet créées à cette occasion ou par des PME.

En France, la société Presans, fondée en 2008, a découvert et mis en œuvre quelque chose de différent : le "sourcing intelligent d'experts" (*Multistep Dynamic Expert Sourcing*). Il fonctionne à partir d'une technologie informatique de cartographie automatique des compétences au niveau mondial : après avoir identifiés les experts *ad hoc* par l'intermédiaire des "traces numériques" laissées sur Internet (leurs publications scientifiques, les brevets qu'ils ont déposés, etc.), Presans entre en contact avec eux en fonction des besoins de ses clients. Ils appartiennent aux industries spatiales, aéronautiques ou de la défense, à celles des matériaux avancé et des sciences de l'ingénieur, au domaine des énergies ou à celui du secteur agroalimentaire.

D'autres firmes se sont engouffrées sur ce type de business model. Il fonctionne à partir d'un processus d'innovation ouverte (*Open innovation*) analogue dans son principe avec celui de l'*Open source* mais sans en être l'équivalent. Alors que ce dernier aboutit à un partage de travail qui, la plupart du temps, ne donne pas lieu à rémunération autorisant ainsi l'élaboration collective du code source de logiciels distribués gratuitement, les mécanismes de l'*Open innovation* s'appuient plutôt sur un *licensing* payant.

C'est peut-être pour cette raison que les profits de ces entreprises virtuelles d'un nouveau type, qui rassemblent des acteurs éparpillés aux quatre coins du globe, soient devenus énormes. A preuve et dans un domaine voisin, celui des réseaux sociaux, les prix auxquels se sont négociées les ventes de bases d'utilisateurs dans le secteur des grands systèmes de distribution et de diffusion des produits numériques.

En 2005, le groupe de Robert Murdoch s'était approprié MySpace.com pour 650 millions de dollars. Cette start-up avait été créée, peu de temps auparavant, par des passionnés de musique indépendante de Los Angeles.

En 2006, eBay avait fait de même avec Skype pour 2,6 milliards de dollars.

Yahoo! Ne fut pas en reste en 2007 avec Flickr (site de partage de photos), puis avec MyBlogLog.com (fournisseur de vignettes-trombinoscopes pour les blogs) acquis pour 10 millions de dollars et enfin avec Meetic (site de rencontres) pour 40 millions d'euros.

Quant à YouTube, ce site d'hébergement sur lequel les utilisateurs peuvent envoyer, regarder et partager des séquences vidéo, il avait été créé en février 2005 à San Bruno (Californie) par trois anciens employés de PayPal. Il est racheté en 2006 par Google pour un montant de 1,65 milliard de dollars en nouvelles actions. En 2009, 350 millions de personnes visitaient chaque mois YouTube. En 2010, le site annonçait avoir franchi le cap des deux milliards de vidéos vues quotidiennement par un milliard d'abonnés. Le 23 janvier 2012, la barre des quatre milliards de vidéos vues quotidiennement était franchie.

De son côté, à la fin 2006, on apprenait que Mark Zuckerberg, le jeune et talentueux créateur de Facebook, plate-forme qu'il avait "bricolée" depuis sa chambre d'étudiant à Harvard pour diffuser les potins de ce campus universitaire, aurait décliné une offre de rachat par Yahoo ! de 1 milliard de dollars. L'explication ? Elle réside dans le gradient de développement de ce site. Facebook comptera en 2013 plus d'un milliard d'utilisateurs actifs. Ce sera alors le deuxième site le plus visité au monde après Google. Le 17 mai 2012, cette firme de réseautage social met en vente 421 millions de ses actions au prix de 38 dollars l'une. C'est la plus grosse introduction en Bourse de l'histoire des valeurs technologiques tant pour la levée de fonds que pour la capitalisation boursière.

Un an plus tôt, un autre réseau social mais à visée professionnelle, LinkedIn, avait été valorisé à la hauteur de 9 milliards de dollars soit le même niveau que le constructeur automobile Peugeot et bien plus que l'informaticien Cap Gemini.

Jamais l'alliance du principe de la communauté et de celui du marché n'aura fourni de preuves plus éclatantes de sa vitalité économique.

2. Revisiter la question des ressources

Ce sont des *success stories* de ce type qui montrent que l'organisation, à l'époque du Web 2.0, trouve désormais une grande partie de ses ressources à l'extérieur de ses limites juridiques.

On vient de fournir les preuves de cette mutation. Elles sont multiples : les innombrables séquences vidéo réalisées par des vidéastes amateurs et qui sont à la base du modèle économique de YouTube, les millions d'articles, rédigés par des bénévoles, et qui expliquent la croissance mondiale de Wikipedia, les notes de lectures, presque aussi nombreuses, écrites par ses clients et qui constituent l'une des explications au succès commercial d'Amazon.com, etc...

De manière générale, de plus en plus d'entreprises se développent à la frontière de l'*outsourcing* et de ce que l'on appelle le *crowdsourcing*. On a vu que le procédé consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes. Le schéma est des plus simples : des offreurs, en matière de prestation de service, rencontrent des demandeurs sur le Net. Les uns et les autres y négocient les conditions de l'échange en termes de mission à remplir, de prix et de délais^{cdix}.

C'est ce que font les utilisateurs de la plate-forme "MechanicalTurc" d'Amazon.com^{cdx} : ils proposent d'accomplir une série de tâches dont le descriptif a été déposé par des entreprises ou des particuliers. Chacun est à même de vérifier la réputation de ses futurs partenaires à partir de ses comportements passés qui ont été évalués selon un système de notation à la eBay. Les projets sont, la plupart du temps, de nature informatique mais peuvent également porter sur l'élaboration de contenus spécifiques (rédaction d'articles), sur la conception graphique (création de plaquettes, de sites web...), voire sur ce que les ordinateurs ne savent pas accomplir et qui est présenté par les concepteurs de cette plate-forme comme des *Human Intelligence Tasks* : identifier les éléments d'un ensemble de photographies, décrire un produit en quelques lignes, transcrire des podcasts, etc... Ceux qui offrent leurs services sont, le plus souvent, des particuliers mais peuvent être aussi des entreprises : de nombreuses propositions de sous-traitance émanent d'entrepreneurs indiens ou chinois^{cdxi}.

Ces réalités organisationnelles émergentes expliquent qu'une question, posée au début du siècle dernier par un économiste britannique, redevienne d'actualité même si la réponse qu'il convient d'y apporter ne puisse plus relever aujourd'hui des seules sciences économiques.

L'interrogation est formulée en 1928 par Dennis Holme Robertson (1890-1963) dont l'économiste anglais John Maynard Keynes disait que c'était un esprit de tout premier plan^{cdxii}. Elle est la suivante : qu'est-ce qui justifie l'existence de l'entreprise en tant qu'institution^{cdxiii} ? Celle-ci constitue un véritable paradoxe du point de vue des sciences économiques. On est en

présence d'une structure fermée, dont les règlements sont élaborés par la hiérarchie, mais qui, simultanément, fait partie d'un autre ordre de réalité, le marché, qui fonctionne selon des modalités différentes puisqu'il est un système ouvert soumis au libre jeu de l'offre et la demande.

Mais comment expliquer qu'un tel processus de coopération, à la fois externe et inconscient, mais terriblement efficace, puisse disparaître, une fois franchies les portes de l'entreprise, au profit d'une coordination interne et consciente dont l'efficacité ne saurait être que moindre?

Comment rendre compte de l'existence d'une telle contradiction sans faire appel à l'hypothèse de principes organisationnels distincts qui seraient à l'oeuvre au sein de ces deux ordres de réalité différents auxquels que sont le marché d'une part et l'entreprise d'autre part ? Mais s'il en est ainsi, ces deux principes n'auraient-ils pas évolué indépendamment de telle manière à ce que le premier, celui de la hiérarchie, ait historiquement triomphé du second, celui du marché ? Leur jonction ne se serait-elle pas alors confondue avec le processus au cours duquel ont été élaborées les fondations de l'organisation ?

Un autre prix Nobel (1991), l'économiste américain Ronald Coase, fournit une réponse partielle à cet ensemble d'interrogations dont a vu qu'elles découlent de la question formulée par Robertson. Selon Coase, la conception intégrée de l'entreprise aurait supplanté toute autre forme de structuration du fait de la supériorité du mode centralisé d'allocation des ressources qu'elle autorise. La coordination par la hiérarchie serait apparue moins onéreuse pour la firme et, partant, pour le corps social tout entier, qu'un éventuel système d'information décentralisé qu'il aurait fallu créer de toutes pièces pour s'informer sur les ressources existantes au sein de l'environnement^{cdxiv}. En d'autres termes, c'est parce que les portails *business to business* et l'ensemble des outils de l'économie virtuelle n'existaient pas que les organisations hiérarchisées traditionnelles ont bénéficié d'un privilège décisif. En internalisant les transactions nécessaires à l'élaboration de la valeur, elles en auraient diminué le coût^{cdxv}.

L'explication est cohérente mais elle ne fonctionne plus avec Internet. On s'en rend compte en la reformulant à la lumière des développements spectaculaires du *World Wide Web* que l'on vient d'évoquer. Il est alors possible de répondre d'une autre manière à la question posée par Dennis Robertson.

Il suffit de revenir à l'exemple d'InnoCentive. Dans la mesure où les ressources que cette firme mobilise par l'*outsourcing* - et plus encore par le *crowdsourcing* - sont, par définition, floues et éparses, elles se présentent sous la forme de vastes systèmes de signes dont la signification est forcément ambiguë. On ne peut donc expliquer les modalités pratiques de leur utilisation au sein

d'une organisation qu'en intégrant les contraintes spécifiques au fonctionnement de ce type de systèmes. Tel est l'objet de cette nouvelle investigation. Elle voudrait recourir aux catégories de la science des signes pour contribuer à ouvrir de nouvelles voies permettant de fonder, sur d'autres bases, de nouvelles modalités de l'action collective dans la situation historique suscitée par la dérégulation, la révolution numérique et la phase actuelle de la mondialisation.

Or ces nouvelles formes de l'action collective, dans la mesure où elles reposent, à chaque fois, sur un processus créatif d'appropriation du changement, sont immanquablement liées à la manière dont chaque zone culturelle du globe a, préalablement, pris l'habitude d'établir ses relations avec son environnement matériel. La question est éminemment anthropologique. On ne peut donc tenter de répondre à l'interrogation formulée par Robertson sans avoir évoqué, ne serait-ce que brièvement, les conditions historiques qui ont présidé à la mise en place des grands systèmes religieux qui sont à l'origine de ces différentes visions du monde.

En d'autres termes, ce n'est peut être pas un hasard si de plus en plus d'entreprises qui s'inscrivent sur le service "mechanicalTurc" créé par *Amazon.com* ont été fondées par des Indiens ou des Chinois. Les premiers, du fait de leur histoire religieuse prolix, sont devenus des manipulateurs hors pair des symboles (à preuve les fameux "chiffres arabes" qui ont été mis au point par les Indiens) et les seconds, à cause de leur pragmatisme foncier que rien, pas même le communisme, n'a pu ébranler durablement. Les uns et les autres n'ont jamais abandonné la logique du signe.

La situation change du tout au tout quand on considère les autres aires culturelles qui résultent, peu ou prou, de la diffusion planétaire des trois grandes religions du Livre : Judaïsme, Christianisme et Islam. On quitte *ipso facto* le monde de la globalité du signe pour celui des rapports complexes qu'entretiennent avec la réalité des choses ses diverses composantes que sont les icônes, les indices et les symboles. L'investigation menée à leur propos constitue l'essentiel de cette section. Elle donne lieu à deux chapitres.

Le premier compare les différentes manières dont les Eglises orthodoxes d'abord, puis l'Eglise catholique romaine et enfin l'Islam ont respectivement cherché à résoudre l'épineuse question de l'élaboration autonome du sens de la part de leurs fidèles.

Le second montre les limites des réponses ultérieurement apportées par les Eglises luthériennes et calvinistes au même problème.

Ce n'est qu'au terme de cette investigation que pourront être proposées un certain nombre d'éléments susceptibles de contribuer à élaborer une réponse nouvelle à la question posée, il y a près d'un siècle, par Robertson.

Lire

COASE, R. H. (1937) – "The Nature of the firm" in STIGLER, G. J. & BOULDING, K.E. (1952) - *Readings in Price Theory*, Homewood, Ill., R.R. Irwin Inc., pp. 331-351. Tr. fr. *Revue Française d'Economie*, vol. II, Hiver 1987, pp. 133-157.

JOFFRE, P. (1989), "Entreprise et marché" in JOFFRE, P. et SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, tome I.

LAKHANI, K. R. ; JEPPESEN, L. Bo P. ; LOHSE, A. ; PANETTA, J. A. , "The Value of Openness in Scientific Problem Solving", *Harvard Business School Working Knowledge*, 1 June 2007.

ROSNAY, J. de & REVELLI, C. (2005) - *Révolte du pron@tariat*, Paris, Fayard

SUROWIECKI, J. (2004) - *The Wisdom of Crowds*, Random House, Inc.

WILLIAMSON, O. E. (1993) - *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*, Berkeley, University of California, november.

WILLIAMSON, O. E. (1985) - *The Economic Institutions of capitalism*, New York, Free Press.

Chapitre 1. Statuer sur l'icône

La voie choisie par les fondateurs des sciences de gestion pour légitimer leur choix d'une coordination hiérarchique des organisations aux dépens de la coopération sociale qui aurait exigé une communication bien plus paritaire a eu une première conséquence : valoriser le rôle des prescriptions et des règlements. Sous leur influence, les écoles de gestion ont appris aux futurs managers qu'il suffirait de contrôler les comportements jugés inappropriés sans avoir besoin de s'appuyer sur les valeurs qui auraient permis d'en piloter l'évolution.

Le système a longtemps bien fonctionné : il a procuré son efficacité au modèle managérial anglo-saxon des grandes organisations intégrées sur le mode pyramidal (structure taylorienne-fordienne) ou multi-divisionnel (architecture mise en place par Alfred Sloan chez General Motors).

Son efficacité a cependant diminué au fur et à mesure que la logique, externe, du contrat commercial se substituait à celle, interne, du contrat de travail : comment contrôler des gens qui n'étaient plus des subordonnés mais des prestataires de service indépendants?

Reformuler un problème actuel

Du même coup, les diverses réponses apportées à la question de Robertson "pourquoi la firme?" sont devenues obsolètes. Les théoriciens des sciences de l'organisation sont obligés de revoir leur copie : l'entreprise, autrefois intégrée, se désintègre sous leurs yeux. Elle se transforme, chaque jour davantage, en un chaînage mondialisé d'activités dispersées qu'il convient de *relier (re-ligare)*.

En soi, la problématique n'est pas nouvelle. On a vu au cours du premier tome de ce programme de recherches, qu'elle avait été énoncée, sous une forme théologique, au XII^{ème} siècle, par Bérenger de Tours à propos du fonctionnement de l'Eglise catholique romaine. Si l'hypothèse, plusieurs fois rappelée au cours de ces investigations, de l'Eglise catholique romaine comme lieu où s'est élaborée "*la grammaire du pouvoir*^{cdxvii}" s'applique à la généalogie des modes de gouvernance en Occident, il a du en être de même, *mutatis mutandis*, dans les autres aires culturelles du globe. Chacune d'elles a été placée, à un moment ou à un autre de son Histoire, dans l'obligation de trouver des solutions théoriques et pratiques afin de re-lie en un processus commun d'interprétation des sous-ensembles sociaux et géographiques initialement hétérogènes.

Pour aller à l'essentiel et afin de permettre un rapprochement fécond avec la problématique que doivent résoudre les institutions économiques élargies d'aujourd'hui, on peut dire que les réponses apportés par l'ensemble des confessions issues que les Musulmans appellent les religions du Livre ont considérablement varié selon le rôle accordé à chacune des trois *classes* de signes : les icônes, les indices et les symboles.

1. Collectionner les images ?

Le rôle de l'icône est décisif quant à la nature du processus d'interprétation : selon que l'on accorde - ou non - la préférence à cette catégorie de signes par rapport à ces deux autres que constituent les indices et les symboles, on justifie par avance un mode à venir de régulation de toute institution. Le débat qui a lieu à propos du *Credo* lors du concile de Nicée (325) est éloquent.

Le texte canonique adopté lors de cette assemblée s'exprime de la manière suivante par rapport au rôle du Saint Esprit : "*Je crois (...) en l'Esprit Saint, Seigneur qui donne la vie, qui procède du Père, qui est adoré et glorifié avec le Père et le Fils, qui a parlé par les prophètes*". Mais en Occident, on avait pris très vite l'habitude d'ajouter que l'Esprit Saint procède également du Fils (*Filioque procedit*). C'est le fameux débat à propos du Filioque. Il a trait au fonctionnement de l'Eglise chrétienne occidentale en tant que corps structuré. La référence au Fils, juste après celle du Père, revient à légitimer le rôle du principe hiérarchique dans l'administration des sacrements. Dans l'ordre de préséance et selon l'interprétation qu'elle en donnera des décisions prises à Nicée, l'Eglise catholique romaine prendra l'habitude d'adopter l'ordre suivant : 1) le Père, 2) le Fils, 3) le Saint Esprit, 4) l'évêque de Rome en tant que successeur de Saint Pierre et, *in fine*, le simple desservant d'une humble paroisse rurale...

Rien de tel dans les Eglises autocéphales d'Orient : elles vont demeurer plus sensibles aux relations de réciprocité entre le Fils et l'Esprit. C'est que de nombreuses interactions, tout aussi interactives que du temps des premières communautés chrétiennes, continuent à y relier les prêtres aux laïques. De manière plus générale, la spiritualité de la partie orientale de l'ancien Empire romain a toujours insisté, bien plus que sa partie occidentale, sur les dons de l'Esprit et sur le sacerdoce universel des fidèles. Comme le souligne l'historien Jean Delumeau^{cdxvii}, l'Orient s'est tourné très tôt vers l'effusion affective au sein de la communauté alors que la partie de l'Empire, qui va donner naissance au Catholicisme romain, puis au monde occidental a privilégié, dès les débuts, le rôle de la hiérarchie.

C'est peut-être ce qui explique que, dès la chute de l'Empire romain d'Occident (476), le fonctionnement de sa partie orientale (395-1453) se soit caractérisé par une hypertrophie du rôle de l'icône à la différence de sa partie occidentale. Le processus commence avec le culte rendu à

l'effigie du *Basileus* (l'Empereur). Il s'étend ensuite, mais après de nombreuses controverses que les contemporains vécurent comme la "querelle des images", au culte des icônes elles-mêmes. Il s'agissait des représentations du Christ, de la Vierge, des Anges et des Saints. Leur vénération devient un dogme en Orient, leur peinture une ascèse et leurs iconographes de quasi-ministres du culte^{cdxviii}.

Or du point de vue de la science des signes, on est en présence d'une relation stricte de contiguïté établie entre l'image et son "prototype" (l'entité représentée). La solution est habile : elle écarte toute accusation d'idolâtrie puisque le culte est rendu, non à l'icône, mais à ce qu'elle représente. "*L'honneur rendu à l'image atteint le prototype* (Basile de Césarée)".

Le point de départ du raisonnement semble même impeccable dans la mesure où, comme on l'a vu tout au long de ce programme de recherches, l'icône est le seul signe qui entretienne avec son objet une relation de contiguïté. Pourtant, le culte qui lui a été rendu dans l'empire byzantin n'a fait qu'appauvrir la chaîne sémiotique du monde orthodoxe tout entier. Alors que l'Occident latin commençait à élaborer des catégories philosophiques nouvelles au travers, notamment, de la "Querelle des universaux" afin de comprendre le rôle des symboles dans la régulation du processus cognitif, la partie orientale de la chrétienté concentrait le meilleur de ses énergies à la "Querelle des images".

On peut donner quelques exemples du fétichisme magique sur lequel ces pratiques ont débouché.

Le culte des images sacrées s'est répandu d'autant plus vite que s'intensifiait, simultanément, la vénération accordée aux saints : leurs icônes étaient désormais réputées pouvoir accomplir des miracles au même titre que leurs reliques. Un concile, celui de Trullo (691-692), est allé encore plus loin. Il interdit la représentation *symbolique* du Christ sous la forme d'un agneau. A partir de là, les icônes sont devenues l'objet d'un véritable culte. Eclairées, encensées, vénérées, elles ont vu les fidèles se prosterner devant elles, front contre terre, comme devant l'Empereur.

Au début du IX^{ème} siècle, l'un d'entre eux, Michel II (820-829), décrit à son homologue d'Occident, Louis le Pieux (814-840), fils de Charlemagne, le désordre des esprits qui en résulte. Il lui relate par le menu les excès auxquels conduit le culte des icônes. Certains de ses sujets en arrivent à racler leur peinture pour la mélanger au vin et au pain de la Cène, d'autres se servent des images comme autant d'autels pour célébrer l'Eucharistie ! Il y a plus grave : à partir du moment où le culte des icônes se répand, il suscite des problèmes insolubles d'interprétation. Par exemple, comment figurer le Dieu-homme, dont le mystère ne saurait être circonscrit sur une

quelconque surface matérielle, sans tomber dans l'une ou l'autre des hérésies christologiques que l'Eglise condamne^{cdxix} ? On devient nestorien à partir du moment où l'homme seul est représenté et monophysite à partir du moment où l'on prétend figurer l'indicible.

Revenons un instant sur ces deux déviations doctrinales afin de mieux comprendre leurs enjeux cognitifs et organisationnels.

Au IV^{ème} siècle, un prêtre chrétien, d'origine libyenne, Arius, nie la divinité du Verbe c'est-à-dire celle du Christ. Selon ce dissident, Jésus de Nazareth n'aurait été ni éternel ni incréé. Il aurait simplement été la première des créatures de Dieu. L'Arianisme se répand dans tout l'Empire : si l'empereur Constantin fait exiler Arius, ses successeurs sur le trône de Byzance - Constance, Constance II et Valens - se déclarent ouvertement Ariens au moment où le dernier empereur d'Occident, Valentinien III, est le seul des responsables de premier plan de l'empire romain à soutenir encore les Catholiques. Il faudra attendre la nomination du nouvel empereur d'Orient, Théodose et plus encore l'action répressive de son successeur Théodose II, pour que l'hérésie arienne perde véritablement du terrain.

Au V^{ème} siècle, l'un de ses principaux contempteurs est le moine égyptien Nestorius. Nommé Patriarche de Constantinople, il entretient une ardente polémique avec les Ariens. Elle le conduit à développer ce qui va devenir une nouvelle hérésie. Pour lutter contre ceux qui nient l'Incarnation, Nestorius en arrive à distinguer dans le Christ *deux* personnes - l'homme et Dieu - ce qui supprime, du même coup à la fois la doctrine adverse mais également la notion fondatrice de la nouvelle foi : l'Homme-Dieu.

On comprend que la discussion à propos des images ait constitué un sujet hyper sensible. Une solution est trouvée : l'immobilisme bureaucratique. L'Empereur décide de fixer *ne varietur* le contenu des icônes. Après un nouvel épisode iconoclaste (815-843), le culte des images est rétabli. Le souverain déclare qu'il n'y aurait plus d'images sans inscription explicative. Mais en tant que répliques du prototype, elles sont décrétées immuables. L'artiste doit simplement s'effacer pour permettre à l'image de se conformer à son saint modèle, la reconnaissance du personnage devant l'emporter sur la ressemblance^{cdxx}. Du même coup, l'activité artistique, puis intellectuelle, de l'Orient chrétien se fige en même temps que prend fin l'autonomie reconnue jusque là aux imagiers.

Mais, en affaiblissant le prestige politique de cette catégorie de signes, ces excès de passions - les partisans et les opposants du culte des images, les iconodoules et les iconoclastes, s'affrontèrent pendant les VIII^{ème} et IX^{ème} siècles – ont contribué à faire dépérir la classe des symboles située à l'autre extrémité de la chaîne sémiotique. *De facto*, l'*Idea* platonicienne n'a plus

été alimentée par la sève interprétative venue des icônes. La vie autonome des symboles a commencé à ressembler à l'existence de ces jeunes filles chlorotiques et diaphanes que peindront, au XIX^{ème} siècle, les peintres néoplatoniciens anglais : comme elles, la mort par consommation les guette. Rien d'étonnant à cela : Peirce nous a appris que le symbole se dépouille de toute consistance à partir du moment où il ne peut plus s'incarner dans la réalité physique de l'icône. Et comment pourrait-il s'y ancrer à partir du moment où l'autorité politique et religieuse suprême, le Basileus, a décrété que l'icône est vérité : si un poignard ou une flèche perce l'effigie du Christ ou de saint Georges, *"le sang coule comme coulerait celui d'un homme caché derrière une tenture"*^{cdxxi}.

Les papes comprennent la leçon. Après la chute de Byzance, ils vont utiliser l'irréalisme des lettrés néoplatoniciens qui afflueront dans les villes guelfes d'Italie. Les souverains pontifes tenteront ainsi de détruire l'aristotélisme des légistes impériaux, principal point d'appui de leurs adversaires gibelins. Forts de ces nouveaux alliés, la papauté fera évoluer, après le concile de Trente, l'ensemble des producteurs d'icônes, *i. e.* l'ensemble des artistes plasticiens, dans la théorie aseptisée de l'art pour l'art. Ils contribueront ainsi à vider de tout contenu politique le débat d'idées impulsé par les Légistes impériaux à partir de la problématique des universaux.

Bien des siècles auparavant, un autre chef religieux, Muhammad dit Mahomet (570-632), avait été, lui aussi, sensibilisé à l'acuité du problème organisationnel que suscite un usage incontrôlé de l'icône.

Oublier l'icône ?

On ne peut cependant comprendre l'intérêt porté par le fondateur de l'Islam à cet aspect du fonctionnement du Christianisme si l'on oublie que, quinze années durant, de 25 à 40 ans, il avait exercé le métier de caravanier. Or, comme le souligne un philosophe musulman contemporain, Youssef Seddik, deux convois annuels partent à cette époque de La Mecque : l'un, en hiver, qui va jusqu'au Yémen et l'autre, en été, qui atteint le pied du Caucase en passant par Gaza, Jérusalem, Damas et Antioche^{cdxxii}. Au cours de ces voyages, le futur fondateur de la dernière grande religion monothéiste de l'Histoire a tout le loisir d'observer l'importance que les Chrétiens accordent à leurs icônes. Il constate, *de visu*, que l'image du Christ ou celles des saints y sont l'objet d'une ferveur populaire et qu'elle suscite des troubles.

Il comprend immédiatement les périls que peut recéler le culte qui leur est rendu du point de vue de la gouvernance d'un vaste ensemble de signes. En d'autres termes, il découvre, le problème que peut susciter le développement de l'autonomie interprétative de l'acteur à partir du moment où il est mis en mesure de devoir attribuer un sens à l'icône.

La solution que le fondateur de l'islam va adopter s'élabore empiriquement lors de son exil à Médine (622 ap. J. -C.). Cet ancien commerçant y organise ses fidèles en deux subdivisions égales en droit : *al-Muhhâjrûn* (les "émigrés", autrement dit les Mecquois qui l'ont suivi à Médine) et *al-Ansar* ("les auxiliaires", *i. e.* les nouveaux disciples qu'il vient de recruter au cœur du Hedjaz). La distinction est purement sémantique. Elle n'établit aucune hiérarchie entre les fidèles.

On peut cependant analyser ses conséquences quant au fonctionnement de la nouvelle religion en ayant recours aux catégories systémiques proposées par l'Ecole de Palo Alto^{cdxxiii}. On a vu que, de ce point de vue, qui est celui de d'une *relation* étudiée indépendamment du *contenu* de la communication, cette dernière peut s'analyser soit comme une communication symétrique soit comme une communication complémentaire. Dans le premier cas, elle réunit des interlocuteurs qui jouissent du même statut relationnel, statut que l'on peut qualifier de paritaire, au sein de l'interaction. Dans le second cas, elle s'appuie sur des rôles et des statuts relationnels hiérarchiquement dissemblables mais qui ont été clairement définis auparavant et que l'interaction va conforter^{cdxxiv}. D'un côté, on accorde, implicitement, la prééminence au principe organisationnel de la communauté, de l'autre au principe de la hiérarchie.

Porté à son paroxysme, la distinction aboutit à hypertrophier, d'un côté, le rôle de la collectivité ("*Ni Dieu, ni Maître*" proclament les Anarchistes qui, de ce point de vue, ne sont pas autre chose que des individualistes extrêmes) et, de l'autre, celui du Chef ("*Il Capo a sempre ragione*" - le Chef a toujours raison – indiquent les statuts du parti mussolinien qui, pour cette raison, est d'essence totalitaire).

Si l'on examine, à partir de cette grille communicationnelle, le fonctionnement de l'islam sunnite^{cdxxv} - c'est-à-dire la manière spontanée qu'utilise pour communiquer entre eux l'immense majorité des Musulmans de par le monde - on découvre que la pratique de cette religion génère, depuis sa fondation, une relation essentiellement symétrique entre croyants. On est en face de ce que le grand orientaliste Jacques Berque a appelé une indivision chaleureuse. Elle l'est d'autant plus qu'il n'y a pas de clergé, séculier ou régulier, au sens chrétien du terme, dans l'islam sunnite.

Alors que le Judaïsme demeure la religion d'un peuple qui se transmet par la mère, l'islam se développe comme une religion sans sacrements qui se confond avec l'appartenance à une communauté de croyants : l'*umma*. De ce fait, elle peut se transmettre par le père : d'où, par voie de conséquence, l'interdiction faite aux Musulmanes de se marier en dehors de leur foi alors que l'inverse demeure possible.

A partir de là, rien n'est plus simple que de devenir musulman : il suffit que l'un des fils né d'un père musulman - ou, à défaut, tout autre impétrant à l'entrée dans cette religion dont le

générateur n'aurait pas été musulman - prononce la *chahada* ou profession de foi, c'est-à-dire la formule "Il n'est de Dieu que Dieu (Allah) et Muhammad est son prophète", pour qu'il fasse partie, *ipso facto*, de la communauté des croyants.

Rien de tel dans l'autre grande institution monothéiste, le Christianisme, qui, à l'époque de Muhammad, était devenue la religion de l'Etat impérial. On a vu que le virage qui avait abouti à cette évolution a été pris entre l'Edit de Milan (313), qui accordait à tous, Chrétiens ou non, la faculté de suivre librement leur religion préférée et la proclamation, signée par Théodose (391), qui faisait du Christianisme la religion officielle de l'Empire.

Toujours du point de vue des catégories systémiques de l'Ecole de Palo Alto, des liens complémentaires ont alors été établis entre les fidèles et les diverses catégories de prêtres qui leur administraient les sacrements. Depuis cette époque, le fonctionnement des Eglises chrétiennes n'a cessé de reposer, peu ou prou, sur ce mode de régulation qui renvoie, *in fine*, au seul principe de la hiérarchie. On a vu cependant que ce lien est demeuré plutôt lâche dans la partie orientale, celle qui va donner naissance à l'Empire byzantin, mais qu'il est devenu de plus hiérarchisé dans l'Occident latin au fur et à mesure que la centralisation pontificale gagnait du terrain à partir de la Réforme grégorienne.

La situation a évolué différemment en terre d'Islam. Aujourd'hui encore, on est en face d'une religion qui fonctionne sans sacrements et qui, par voie de conséquence, n'a pas besoin de hiérarchie cléricale pour gérer ceux qui les administreraient. On découvre cette différence entre l'Islam et le Christianisme dans leurs attitudes vis-à-vis de l'esclavage.

Alors que l'apôtre Paul n'a fait véritablement jamais campagne contre cette institution qui constituait le pilier économique de l'empire romain, la religion musulmane a essayé, à plusieurs reprises et avec des bonheurs inégaux, de lutter contre elle. Le Prophète donne l'exemple. Il rachète des hommes asservis dont Zaïd Ibn Al-Harrith qui devient son fils adoptif : "*L'homme bon est celui qui pour l'amour de Dieu, donne son bien à ses proches, aux orphelins (...) et pour le rachat des captifs (Sourate II, 177)*".

Comment expliquer une telle différence entre deux religions monothéistes si proches et qui se réclament de la même source adamique ?

Installer un organigramme plat

Une première explication surgit. Elle consiste à relier le dynamisme extraordinaire dont fait preuve l'Islam au début de son expansion à la relative stagnation économique que vont connaître, ultérieurement, les pays qu'elle a soumis à son influence. Ces deux phénomènes,

séparés dans le temps et apparemment contradictoires, peuvent néanmoins s'expliquer par un même facteur : l'aplatissement de l'organigramme confessionnel de la nouvelle foi.

D'abord un constat : on ne peut qu'être stupéfait par l'élan extraordinaire que celle-ci connaît dès ses débuts. On a vu qu'il s'agit d'un univers fidéiste totalement dépourvu de sacrements et qui, par voie de conséquence, n'a pas besoin de clercs pour les administrer : de ce fait, elle est en mesure de transformer n'importe lequel de ses croyants en un prosélyte ardent. C'est d'autant plus facile qu'il a pris l'habitude de professer sa religion sans aucun autre contrôle que celui qu'il s'impose à lui-même.

Rien de tel à cette époque dans la partie encore chrétienne du Moyen-Orient : les débats théologiques y sont incessants. On a évoqué ceux du filioque ou des images mais il y a également eu ceux qui ont surgi à propos de la Trinité ou de la nature humaine et/ou divine de Jésus. Leur ésotérisme a souvent profondément perturbé les fidèles. Ils étaient loins de pouvoir jouir de la quiétude mentale que suscite ce que l'on appelle la foi du charbonnier.

On peut prendre l'exemple de l'élaboration doctrinale formulée vers 320 à Alexandrie par Saint Grégoire de Nysse pour répondre aux thèses d'Arius. Mettant l'accent sur la hiérarchie censée exister entre le Père et le Fils, elles aboutissent à susciter une nouvelle hérésie. Or, le problème n'est pas seulement théorique, il est des plus pratique à partir du moment où les "imagiers" chrétiens sont confrontés à des choix techniques pour représenter ladite hiérarchie. Comment dessiner, sous forme d'une icône simple à comprendre, le mystère de la Trinité ? Les passions populaires s'échauffent : on ne parle plus que de cela en ville. *"Tu t'informes du cours d'une monnaie, et voilà l'agent de change qui part sur l'engendré et le non-engendré : tu veux savoir le prix d'un pain, le boulanger t'assure que le Père est plus grand que le fils; demande donc si le bain est prêt, et le garçon soutiendra que le fils est tiré du néant ."*

Pour éviter un tel désordre des esprits, Mohamed décide de prendre le parti de la simplicité. Du même coup, l'avantage concurrentiel qu'il procure à la nouvelle religion ne va pas être seulement doctrinal mais politique. En effet et dans la mesure où les régions périphériques de l'Empire chrétien d'Orient ont, depuis longtemps, embrassé la cause de l'une ou l'autre des nombreuses dissidences religieuses afin de mieux pouvoir s'opposer à l'attitude dogmatique de Byzance, elles vont vivre l'arrivée de l'Islam comme une libération.

La chronologie parle d'elle-même : Jérusalem est conquise par les Arabes sans effusion de sang (638). Il en est de même, quatre ans plus tard, à Alexandrie où les conquérants entrent sous les vivats de la foule. Le même processus va se répéter ailleurs. Profitant, habilement, des dissensions religieuses intestines des Chrétiens, les armées musulmanes s'emparent, en vingt ans,

de la Syrie (635), de la Palestine (638), de l'Égypte (642), et de la Perse (642). Elles atteignent les frontières de l'Afrique byzantine, puis celles de l'Inde et du Caucase. Encore quelques années et le Maghreb tout entier leur appartient (660) tandis que l'Espagne se soumet (711) et que la Gaule est envahie (720). Dans la première moitié du VII^{ème} siècle, les califes Omeyyades, installés à Damas depuis 660, règnent sur un territoire grand comme l'Empire d'Alexandre et la moitié de l'Empire romain réunis.

Au début du siècle suivant, leurs troupes se rendent maîtresses du Sindh, du Pendjab, de l'Afghanistan et d'une bonne partie du plateau anatolien. La "Maison de l'Islam" s'étend désormais de l'Indus aux Pyrénées et de Tachkent aux premières cataractes du Nil. L'étendard du prophète va même virevolter, quelques années, sur les vertes campagnes de l'Aquitaine et sur les rives du Rhône avant d'être déployé devant les murailles d'Autun en Bourgogne. Il ne reculera durablement en Occident qu'à l'issue de la bataille de Poitiers (732) tout en maintenant, longtemps, des positions solides en Provence ou en Septimanie sans même évoquer l'Ibérie où la Reconquista chrétienne ne s'achèvera qu'à l'orée du XVI^{ème} siècle.

La rapidité de ces conquêtes - moins d'un siècle après la mort du Prophète - n'est comparable qu'à l'édification, ultérieure, des empires turco-mongols que réaliseront Gengis Khan (1155-1162) et Tamerlan (1336-1405). Mais alors que ces vastes ensembles, dont l'unité sera seulement d'ordre politique, se disloqueront assez vite, les régions conquises par les Arabes demeureront et demeurent encore aujourd'hui dans le giron de l'Islam à l'exception de l'Espagne : l'essentiel de l'Andalousie est perdu en 1212 et Grenade, ultime possession en terre ibérique, tombe en 1492.

Gérer la croissance externe

On peut faire appel à des catégories non plus communicationnelles mais organisationnelles pour tenter d'analyser ce succès : la différence de dynamisme entre le Christianisme et l'Islam en matière de ce que l'on appelle la "croissance externe" devient alors patente. Il suffit de considérer la façon dont l'une et l'autre de ces deux grandes organisations universalistes sont entrées en compétition pour la conversion des empires turco-mongols.

Au risque de l'anachronisme et sans abuser de la licence que donne l'inspection du fait religieux du point de vue d'une anthropologie du signe, on peut hasarder la métaphore de deux institutions concurrentes qui se disputeraient les mêmes zones d'influence : l'une n'utiliserait que des commerciaux dûment patentés sélectionnés au terme d'une longue formation théorique, l'autre transformerait le moindre de ses "clients" en prescripteurs.

C'est à peu près ce qui se passe en Asie centrale à partir du XII^{ème} siècle. L'enjeu est énorme. Des Etats latins ont été édifiés au Levant à l'occasion de la première Croisade (1099) et du bain de sang qui a accompagné la reddition de la ville sainte : le royaume de Jérusalem (1099-1187), la principauté d'Antioche (1098-1268), le comté d'Edesse (1098-1144) et celui de Tripoli (1109-1289). Leur pérennité dépend, en grande partie, de la conversion au Christianisme de l'Empire mongol. Si celle-ci a lieu, les Latins vont disposer d'un puissant allié de revers dans leur lutte contre les Musulmans. Les missionnaires catholiques redoublent de zèle...

Peine perdue, dès la fin du XIII^{ème} siècle, les Mongols de Perse adoptent l'Islam. Ils sont suivis au XIV^{ème} siècle par ceux du Turkestan et au début du XV^{ème} siècle par leurs frères de Russie. L'explication d'une telle efficacité ? La simplicité organisationnelle de la nouvelle religion : elle a permis de transformer ce qui aurait pu être son plus grand fléau, la menace mongole, en opportunité pour une nouvelle conquête des esprits.

Mais le caractère fulgurant de la croissance externe de cette organisation a eu un prix à payer dans le domaine de sa "croissance interne". S'emparer des esprits à la suite de succès militaires obtenus par l'enthousiasme des combattants et la passivité des peuples conquis a été une chose. Ce que l'on va faire de ces succès va en être une autre.

C'est peut-être ce qui explique que l'Islam, qui a banni toute représentation, c'est-à-dire toute icône du mobilier de ses lieux de culte, ait pu tout à la fois, devenir, du IX^{ème} au XVI^{ème} siècle, la matrice des mathématiques et, peu de temps après, entrer en stagnation.

On peut donner quelques exemples du premier processus : l'algèbre apparaît en Irak aux alentours de l'an 800, l'analyse indéterminée au même endroit, cinquante ans plus tard et la théorie classique des nombres quelque temps après. Dans les sept siècles qui suivent, l'algèbre des polynômes, l'analyse combinatoire, l'analyse numérique, la résolution numérique des équations, une nouvelle théorie élémentaire des nombres et la construction géométrique des équations voient le jour sur les terres d'Islam.

Pourtant, la civilisation musulmane va manquer le coche de la révolution scientifique et technique dont on a vu que les prémisses commencent à se développer, à la même époque, dans l'Occident latin. L'explication : son riche corpus symbolique mathématique est demeuré, en quelque sorte, suspendu dans le vide. Il n'a pu "s'incarner" dans un ensemble d'indices et d'icônes qui l'auraient relié à la vie matérielle et sociale de tous les jours.

Là encore, l'explication relève de la science des signes : conformément au vœu du prophète, cette civilisation a longtemps respecté les nombreux *hadith* de son fondateur - les dits et les faits attribués à Mohamed et à ses compagnons - qui bannissent toute représentation

figurée. Toute transgression dans ce domaine équivaldrait à un blasphème. L'image est identifiée au culte païen des idoles : *"Le vin, les jeux de hasard, les idoles sont des abominations inventées par Satan. Abstenez-vous en"*, écrit le Coran. La lutte contre les idoles (*al-açnam*) est une prescription absolue de l'Islam.

La tradition des *hadith* n'a fait que perpétuer cet interdit. Selon Muhammad Al-Bukhari (810-870), le Prophète aurait dit : *"Les anges n'entrent pas dans une maison qui abrite un chien ou une effigie."* Ceux qui reproduisent la figure de Dieu se prétendent les *"égaux"* de Dieu et *"ils seront châtiés le jour du Jugement dernier"*. D'où le souci, qui a traversé les siècles, d'éviter toute imagerie figurative d'Allah ou de Muhammad et de s'en tenir qu'à de simples miniatures de visages humains ou d'animaux sous peine d'être passible du crime en profanation. *"L'homme doit toujours maintenir une distance entre lui et Dieu et son prophète"*, explique Malek Chebe, anthropologue. Si on prive Dieu de cet espace, on le *"banalise"*, on l'*"humanise"*. On en fait un Dieu *"totémique"* ce qui est considéré comme une attitude idolâtre.

Il en est toujours ainsi quinze siècles après. Selon cet auteur, *"l'interdit de l'image est l'ultime bastion, le dernier carré sacré du dogme. L'Islam a déjà beaucoup lâché dans son rapport avec l'argent, avec la sexualité, avec la liberté de voyager. Admettre la représentation /.../, ce serait baisser les armes "*.

Accomplir le jihad

Un témoin sémantique de cette stagnation existe : le glissement de sens du mot *jihad*. Il est la preuve de l'appauvrissement du processus interprétatif entraîné par l'interdiction de l'icône. Aux premiers temps de l'Islam, le terme signifie un "effort en vue du perfectionnement moral". Quelques dizaines d'années après, le sens en est tout autre : il est devenu un "combat sur la voie de Dieu". Il sert à désigner la guerre sainte qui doit être menée contre les païens et les dissidents religieux. Pour revenir au vocabulaire des organisations contemporaines, les sujétions nées de la "croissance externe" ont fait oublier les objectifs initiaux de la "croissance interne".

C'est ce qu'entrevoit très tôt un grand mystique musulman : Djalâl-ud-Dîn Rûmî (1207-1273). Ce fondateur de l'Ordre des Derviches tourneurs est un contemporain des *Bons Hommes* cathares. Certains de ses poèmes ont peut-être inspiré Raimon Llull dans la rédaction de son *Libre d'Amich e Amat*. Rûmî oppose la conversion, rapide, que permet la guerre sainte, aux efforts patients qu'exige la réalisation d'une véritable réforme intellectuelle et morale des plus larges masses : *"Nous sommes revenus de la petite guerre pour nous livrer à la grande guerre", c'est-à-dire, nous avons jusqu'ici fait la guerre contre des formes, nous combattions contre des ennemis ayant des formes ; à présent, nous combattons les armées des pensées, afin que les bonnes*

pensées détruisent les mauvaises et que la moralité l'emporte sur l'immoralité. La grande guerre et le grand combat sont cette guerre et ce combat^{cdxxvi}". Ce Maître spirituel indique, de manière lapidaire, la voie à suivre pour expulser les "mauvaises pensées" "du domaine du corps" : "il ne convient pas de rechercher l'essence dans l'accident^{cdxxvii}".

On peut interpréter la phrase d'un point de vue strictement logique. Elle s'oppose, presque mot pour mot, au raisonnement à peu près contemporain de Duns Scot dont la pensée s'était nourrie de celle d'Avicenne. On a vu qu'à l'instar du sage de Bagdad, le logicien franciscain démontre la possibilité d'accéder à l'universel à partir du contingent c'est-à-dire à partir de l'observation, ici et maintenant, d'une réalité singulière. Le maître derviche dit exactement l'inverse : il recommande de ne pas "*rechercher l'essence dans l'accident*". Comment expliquer une telle différence entre deux penseurs d'égale stature sans prendre en compte les différences d'attitudes cognitives suscitées par le Christianisme d'une part et par l'Islam d'autre part ?

On peut y déceler une des conséquences de la proscription de l'*icône* par cette religion. On vient de voir qu'elle interdit toute expression figurative des êtres vivants : végétaux, animaux ou êtres humains. On a également analysé que l'on ne pouvait comprendre cette interdiction d'une *classe* entière de signes qu'en la replaçant dans le contexte des turbulences chrétiennes de l'époque, l'Arianisme et le Nestorianisme, dont les controverses relançaient, périodiquement, "la querelle des images" au sein de l'empire voisin.

2. Trancher dans le vif

Souvenons-nous : Muhammad connaît bien les thèses de ces Chrétiens dissidents dont la catéchèse se répand jusqu'en Chine. Il a discuté longuement avec eux, le soir, à l'étape alors qu'il était caravanier. Il a compris que les débats entre théologiens sur l'aspect humain de l'Incarnation peuvent enflammer les passions populaires. Il en est ainsi à partir du moment où ces controverses doctrinales prennent un tour concret avec l'ornementation des lieux de culte. Se déployant à partir d'une icône, le symbole peut alors impulser le développement d'un nouveau cycle du processus interprétatif.

Muhammad est conscient de l'effet désastreux que pourraient avoir de telles discussions sur la cohésion de l'ensemble politico-religieux qu'il est en train de fonder. Il décide d'en bannir le risque en prenant les choses à la racine : exclure l'icône du mobilier sacré. La condamnation va s'avérer infiniment plus efficace que celles, sans cesse recommencées, que devront prononcer les papes et les conciles à propos des thèses de Grégoire de Tours quant à la présence symbolique, ou non, du Christ dans l'Eucharistie.

Alors que la hiérarchie de l'Eglise romaine médiévale romaine, en décrétant le dogme de la transsubstantiation, se contentera de réifier l'icône afin de limiter l'autonomie interprétative de l'acteur, la prise de position du nouveau Prophète est infiniment plus radicale. Confronté à l'énigme du signe, il adopte une posture semblable à celle d'Alexandre devant le noeud gordien. Il renonce à en dénouer la complexité et préfère trancher dans le vif. En éloignant tout art figuratif, il supprime tout problème théologique connexe. Les artistes musulmans et, par voie de conséquence, les fidèles qui s'en iront prier à la mosquée ne seront pas conduits à s'interroger sur le bien-fondé théologique d'une figuration anthropomorphique de Dieu.

C'est exactement ce qui va se produire. L'Islam ne connaîtra aucun des déchirements qu'avait suscité le mouvement iconoclaste aux XIII^{ème} et IX^{ème} siècles dans l'empire byzantin. Il ignorera également les comportements destructeurs analogues qu'ordonneront les chefs militaires calvinistes au XVI^{ème} siècle en Allemagne puis en France.

Renouveler les codes

Mais du même coup et si l'on revient aux rapports qu'entretiennent entre elles les icônes, les indices et les symboles en tant que *classes* autonomes de signes, c'est toute la chaîne interprétative de la civilisation musulmane qui, à terme, va être menacée de consommation. L'interdit qui frappe l'icône diminue, par voie de ricochet, la latitude de fonctionnement autonome du symbole c'est-à-dire la capacité de l'ensemble de la culture islamique à se renouveler en modifiant ses propres codes interprétatifs.

L'affaiblissement est d'autant plus fort que l'absence de véritables *sacrements* entraîne, simultanément, la pauvreté du débat symbolique à leur sujet. On est en face d'une autre conséquence de la proscription de l'icône : la dimension sensorielle des rites constituant, dans toutes les religions, le support d'une pensée symbolique vivante. N'étant nourrie ni par la contemplation d'objets culturels ni par la pratique de rites nombreux et multiples, la pensée religieuse musulmane ne pouvait que s'étioler, en tant que pensée spéculative, même si la foi demeurait intacte.

N'est-ce pas ce qui est advenu dans la "Maison de l'Islam" une fois épuisée la créativité suscitée par la rencontre avec les vieilles civilisations urbaines des régions conquises ? L'Âge d'Or du monde arabe devient, peu à peu, un souvenir. Insensiblement, la nouvelle aire culturelle entre en stagnation. Pendant ce temps, la civilisation de l'Occident latin prend son essor.

Comme le fait remarquer Angus Maddison, historien de l'économie, dans une étude publiée par l'OCDE en 2005 sous le titre *L'économie mondiale*^{cdxxviii}, alors qu'aux alentours de l'an Mil la richesse par habitant était à peu près la même dans l'ensemble du monde, il n'en est plus

de même dix siècles après : l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale (mais également le Japon puis la Chine) ont pris le dessus quant au développement de l'économie de la planète. Il y a mille ans, l'Asie (Japon non compris) disposait des deux tiers du PIB mondial. La part de l'Afrique était alors proche de 12 % et largement supérieure à celle de l'Europe occidentale. Aujourd'hui, la situation est complètement différente. Alors qu'à l'échelle de l'économie mondiale, l'Europe occidentale ne jouait qu'un rôle de figuration au début du millénaire qui vient de se terminer, cette région du monde est aujourd'hui un acteur majeur des échanges internationaux. La démonstration est encore plus patente si on y inclut ces prolongements de l'Europe que constituent, historiquement, l'Amérique du Nord et les dominions anglo-saxons : en 1950, l'Europe occidentale et les États-Unis (plus le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande) assuraient 57 % de la production mondiale, tandis que la part de l'Asie n'était que légèrement supérieure à 15 %.

Or, comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, le décollage de l'Occident fut d'abord technologique. Il en fut ainsi dans la mesure où, à partir de l'an Mil, une série d'inventions révolutionnèrent les manières de produire les biens et les services dans l'agriculture, l'industrie et le commerce. Du point de vue des catégories de la science des signes, cela se traduisit par le développement autonome de modes de raisonnement de type indiciaire étroitement liés à l'expérimentation des acteurs. Parallèlement, l'élan cognitif impulsé à l'ensemble du corps social par les controverses religieuses suscita une expansion intellectuelle dans la sphère symbolique : ce fut le débat à propos de la nature des universaux. La grandeur historique d'Abélard et de son continuateur Roger Bacon auront été d'avoir pensé les modalités logiques d'une unification entre ces deux domaines. Ce n'est donc pas un hasard si les acteurs de la révolution numérique contemporaine redécouvrent la hardiesse de la logique formelle scolastique : elle autorise, ni plus ni moins, la réunification de l'ensemble de la chaîne cognitive icônes, indices et symboles réunis.

Rien de tel en terre d'Islam : la problématique philosophique - et, par voie de conséquence, le développement à venir des sciences - n'y ont jamais été renouvelés. Nulle part, dans les pays musulmans, on n'a assisté à l'équivalent des importants débats philosophiques qui divisèrent, si longtemps et si profondément, la Chrétienté.

Pour nombre d'observateurs^{cdxxix}, ces incessants conflits intellectuels – inséparables des péripéties que génère le processus de l'interprétation – et qui caractérisent la vie culturelle du monde occidental constituent l'une des principales manifestations de l'historicité inhérente au Christianisme. En annonçant la Bonne Nouvelle – *"Le verbe s'est fait chair, et il a habité parmi nous"* (Jean) - les apôtres ont déclenché un processus de renouvellement permanent de cette

religion tout en contribuant, simultanément, à la fragiliser. Alors que les psalmodies incessantes du Coran ou les innombrables calligraphies des mosquées témoignent d'une vénération sans faille portée à la *lettre* de la Révélation, les schismes, tout aussi incessants, qui parsèment l'histoire du monde chrétien constituent la preuve d'une réinterprétation, toujours à recommencer, de l'Évangile.

Réinterpréter le contexte

On peut prendre un exemple. Nous sommes à la fin du IV^{ème} siècle dans ce qui est alors l'extrême pointe de l'Occident. Un moine d'origine irlandaise (ou anglaise), Pélage (mort en 418), y exalte la puissance morale de la volonté humaine. Ce Chrétien pense, à l'instar des Stoïciens, que l'homme a la possibilité, par sa volonté et par elle seule, de vouloir le bien et de le faire. Sa doctrine conduit à une profonde relativisation du péché originel et du baptême. Innocenté d'hérésie par deux conciles, le pélagianisme, qui aboutit à diminuer le rôle des prêtres dans la régulation du fait social, se répand dans le Midi de la Gaule et en Orient.

Jean Cassien par exemple, saint pour l'Église orthodoxe mais non pour l'Église romaine, fondateur de l'abbaye Saint Victor à Marseille et futur évêque de cette ville au V^{ème} siècle, amène en Gaule méridionale ce mélange d'Augustinisme et de Pélagisme que le II^{ème} concile d'Orange (529) allait condamner. Or que reprochèrent les pères conciliaires à Jean Cassien et aux autres évangélistes de la Provence si ce n'est d'avoir constaté une évidence : l'homme peut choisir librement entre le Bien et le Mal mais doit, obligatoirement, bénéficier de la Grâce divine s'il veut persévérer dans cette Voie.

Retour en arrière pour mieux comprendre les tenants et aboutissants de la décision conciliaire d'Orange du point de vue de la gouvernance de l'Empire romain alors divisé en deux parties, celui d'Occident et celui d'Orient.

A cette époque, 400 000 hommes (dont près de 150 000 citoyens romains engagés pour 20 ans), répartis en 30 légions, défendent les 9 000 kilomètres de frontières qui constituent le *limes*. Pendant ce temps, le million de citoyens pauvres qui vivent à Rome (sur les 8 millions d'habitants de l'empire) subsistent à partir de distributions gratuites de blé agrémentées de spectacles dans l'arène du Colisée. L'expression de Juvenal, *panem et circenses* ("du pain et des jeux"), n'a jamais été autant d'actualité.

Or, le 31 décembre 406, après une nuit où le froid a été particulièrement intense, le Rhin est retrouvé gelé. Les Sarmates, Suèves, Alains, Alamans et autres Burgondes qui, depuis des années, piétinaient devant les fortifications du *limes* romain, franchissent le fleuve. Les Vandales, réputés les plus dangereux, ravagent la Gaule dans tous les sens pendant plus de deux ans, puis la

Bétique (Espagne) pendant près de vingt ans. Ils y apprennent l'art de la navigation et, à partir de leur base andalouse, traversent le détroit de Gibraltar (429). Leur armée de 80 000 hommes ravage alors toute l'Afrique romaine jusqu'à Carthage (439) avant de piller Rome (455), s'emparer de la Corse et de la Sardaigne (456) puis de la Sicile (468). Les Romains, entretemps, ont dû abandonner définitivement la Bretagne devenue indéfendable. Elle est passée sous la coupe des Jutes, Angles et des Saxons. De leur côté, les Wisigoths d'Alaric avaient déjà mis à sac une première fois la cité de Rome (410). Encore quelques années et les garnisons romaines seront obligées de quitter la Gaule transalpine (486). Face à l'effondrement de la quasi totalité de l'empire en Occident, l'important est de sauvegarder les institutions qui subsistent en Orient.

Sauver les meubles

De ce fait et dans la mesure où les guerres contre les Barbares sont devenues incessantes, les empereurs ne peuvent espérer conserver leur pouvoir qu'en remportant de nouvelles victoires. La glorieuse devise S.P.Q.R., *Senatus Populusque Romanus* (le Sénat et le peuple romain), qui continue à orner les oriflammes des légions est en train de partir en lambeaux. Ce qui subsiste de l'Empire romain dans la partie occidentale est à la merci de n'importe quel pronunciamiento : une seule nouvelle défaite importante et de nouveaux prétendants à la pourpre impériale apparaîtront parmi les généraux.

L'institution impériale est donc à la recherche de nouvelles bases. Dans un premier temps, elle avait cru pouvoir les trouver dans la religion romaine transformée en un culte de l'*Imperator* : Aurélien avait été divinisé de son vivant. Sur ses monnaies, on pouvait lire : "deus et dominatus, natus".

Mais la dégradation de la conjoncture est désormais devenue telle que le palliatif s'avère insuffisant : il faut trouver autre chose. Pourquoi pas le christianisme ? C'est une religion monothéiste et son ressourcement dans ses origines juives, accompli par Paul de Tarse, devrait lui permettre d'endosser les habits de la religion impériale ! A partir de là, le message d'Amour des Evangiles, qui avait tant séduit les esclaves, piliers économiques de l'Empire, deviendra inoffensif. Il aura été remplacé par la crainte respectueuse qu'inspirent aux Hébreux l'évocation de leur Tout Puissant Dieu des Armées.

Politiquement parlant, une telle régression spirituelle s'impose. Nécessité faisant loi, elle prend corps à partir du IV^{ème} siècle lorsque les évêques, réunis en concile, déclarent hérétiques les disciples de Marcion de Sinope qui, depuis le II^{ème} siècle, refusent tout retour à Jéhovah. N'ont-ils pas poussé l'impudence jusqu'à prétendre, en citant les paroles du Christ, que l'on ne peut pas mettre du vin nouveau dans de vieilles outres à moins de le corrompre ? Ces hérétiques

impénitents doivent être réduits au silence. Les empereurs pourront alors se convertir à une religion devenue politiquement correcte.

Un nouveau mode de gouvernance se met en place. S'avérant efficace, il ne sera pas substantiellement modifié pendant deux millénaires.

Pour l'heure, on est au V^{ème} siècle et le contexte économique et militaire s'est encore dégradé : non seulement Rome n'est plus dans Rome - Constantinople, et maintenant Arles (depuis que Milan est passée aux mains des Wisigoths), sont devenues capitales de l'empire - mais surtout sa partie occidentale est continuellement ravagée par les barbares. *Ipsa facto*, la controverse entre Pélage et Augustin apparue au siècle précédent revêt une signification nouvelle

Si le pélagisme triomphait, cela pourrait signifier le développement d'une spiritualité polycentrique à partir des anciennes provinces occidentales devenues, *de facto*, autonomes. C'est d'ailleurs ce qui se produira pour le christianisme copte en Orient : il sortira de l'orbite de l'Eglise orthodoxe à partir du moment où les Arabes auront mis la main sur ce pays.

Une telle évolution à l'ouest aurait constitué un danger encore plus grave que celui des invasions barbares pour une religion d'Etat, désormais dépourvue d'Etat dans sa partie occidentale. D'où la condamnation du semi-pélagianisme (ou semi-augustinisme) par les pères conciliaires à Orange en 529.

Mais la doctrine honnie s'est désormais enracinée en Provence. En témoignent les écrits de Vincent de Lérins (qui donnera son patronyme à deux îles au large de Cannes) avant de rédiger le premier catéchisme de l'Histoire de l'Eglise. En témoignent également les travaux d'un autre personnage influent : Salvien, évêque de Marseille. Mais il en est bien d'autres comme, par exemple, Fauste de Riez (né, comme Pélage, en Bretagne et devenu évêque en Haute Provence) ou Véran (également formé dans le monastère Saint Honorat fondé par Saint Victor) et qui, une fois élu évêque de Vence, empêchera la destruction de cette ville par les Vandales.

Pour tous ces pères fondateurs du christianisme provençal, si le processus par lequel débute la foi chrétienne relève du libre-arbitre ainsi que l'avait dit Pélage, sa progression demeure une œuvre divine au sens où l'entendait Saint Augustin.

On est en face d'un compromis. Il est réaliste et pragmatique : tout un chacun peut en vérifier les conséquences au niveau de sa vie quotidienne. La doctrine condamnée à Orange continuera donc à vivre souterrainement. Au XVII^{ème} siècle, elle réapparaîtra sous la forme du Jansénisme.

Désespérer de l'Islam ?

Rien de comparable en terre d'islam. La nouvelle religion semble devoir demeurer, à tout jamais, une religion de l'Absolu. C'est le constat que dresse Samir Kassir. L'essayiste se demande si les Arabes ne sont pas condamnés au "malheur"? Un peu partout dans les pays musulmans, la crise de l'Etat s'approfondit. Elle est accompagnée du cortège de problèmes que cela génère : poids des pouvoirs autoritaires, dysfonctionnements en cascade du politique, discrédit des institutions, abandon de la souveraineté économique et financière, carence démocratique, déficience de la culture technique, développement d'un islamisme militant, virulent ou non, et qui, à chaque fois, joue un rôle compensatoire par rapport aux frustrations que le constat des retards précédents à l'heure de la mondialisation et de la révolution numérique.

D'autres auteurs, qui récusent de telles généralisations, préfèrent mettre l'accent sur la diversité des modèles d'évolution sociale et étatique et sur les résistances ou adhésions qu'ils suscitent. Ils en arrivent pourtant aux mêmes conclusions. *"La principale faiblesse" de la "demande démocratique",* écrit Abdallah Hammoudi, réside *"dans le rapport entre liberté politique et justice sociale"* qui *"favorise le courant identitaire, car (...) la liberté individuelle reste sans effet en l'absence des moyens d'acheter, d'accumuler, d'investir et d'avancer dans la mobilité sociale"*^{cdxxxii}.

C'est que le déficit interprétatif qui pénalise le développement économique vient de loin. Selon un autre philosophe, Youssef Seddik, aucun texte fondateur d'aucune autre religion n'aurait été aussi violemment rendu impropre à la lecture que celui du Coran^{cdxxxii}. Au départ, il est la transcription, pour ainsi dire brute, d'une révélation faite à Muhammad le Mecquois entre 610 et 632. C'est ce qui explique qu'à la mort du prophète, en 632, le Coran n'existe pas sous forme de livre. Transmis oralement, il compte autant de versions que de compagnons ayant appris le texte par cœur (le mot *qur'an* signifie littéralement "récitation orale") : ce sont les "Corans du cœur".

Concrètement parlant, la transcription des paroles de Muhammad se présente alors sous la forme d'un ensemble disparate de fragments gravés sur les supports les plus hétéroclites : feuilles de dattier, omoplastes de chameau, morceaux de cuir, etc... Ce corpus est rassemblé par le premier calife, transmis au second, puis à sa fille Hafsa, l'une des veuves du prophète, ce qui vaut à cet ensemble scripturaire d'être désigné sous le nom "d'Iman de Hafsa".

Le troisième calife, Othman (644-656) en fait faire une copie : c'est celle que nous connaissons aujourd'hui. Or, comme le fait remarquer l'historien des religions Odon Vallet^{cdxxxii}, Muhammad, en fédérant autour d'une foi nouvelle diverses tribus arabes, avait voulu fonder la religion du Dieu unique et de l'Etat unique. Y avait-il, pour ses successeurs, un meilleur moyen de préserver l'unité d'un tel ensemble que d'instaurer une foi unique chez tous ses habitants ?

C'est peut-être ce qui explique l'acte irrémédiable commis par le gouverneur de Médine, cousin d'Othman : il détruit "l'Iman de Hafsa". Pour Youssef Seddik^{cdxxxiii}, on est en présence d'un exemple unique dans l'histoire des idées : des originaux sont volontairement soustraits à l'étude au profit d'une copie.

Commence alors la rédaction d'un énorme appareil exégétique. Deux siècles plus tard, il ensevelit le message du prophète dont l'objectif avait été pourtant d'abolir tout recours aux clercs... A cet effet, il avait limité la pratique musulmane à l'observation de cinq rites fondamentaux : la prière dite cinq fois par jour, le jeûne enduré durant le mois de Ramadan, le pèlerinage à La Mecque accompli au moins une fois dans sa vie, l'aumône faite en faveur des pauvres et l'énoncé de la profession de foi selon laquelle il n'existe pas d'autre Dieu que Dieu et que Mahomet est son envoyé.

Revenir sur le fait national

Mais l'interdiction qui frappe l'icône va avoir une autre conséquence à plus long terme en terre d'Islam. Elle sera politique. L'absence d'un véritable corps de clercs - que rend inutile à la fois l'absence de sacrements et le fonctionnement, consécutif, d'une communication essentiellement symétrique entre croyants - va empêcher la cristallisation de véritables nations à partir de pouvoirs locaux ou de distinctions culturelles régionales.

Que l'on songe au rôle que joueront les Légistes dans l'affirmation des pouvoirs royaux en France, en Angleterre ou dans la maison d'Aragon. Que l'on considère surtout celui des prêtres hussites dans l'émergence du sentiment national tchèque et, plus tard en Pologne ou au Québec. Rien de tel ne peut se produire dans les pays musulmans. Une seule exception : celle de la Perse chiite qui, peut-être à cause du fait qu'elle n'a jamais véritablement appliqué la prescription de l'icône (l'art des miniatures persanes médiévales a continué à se développer), a pu développer un corps hiérarchisés de clercs. Mais partout ailleurs, les forces vives de l'Islam demeurent tendues vers le maintien de l'unité temporelle et mystique de la nouvelle religion. L'expression des entités ethniques s'y réduit à de simples voies particulières dans la poursuite de l'Absolu.

Les Libanais s'affirment Druses et les Berbères kharijites^{cdxxxiv} pour mieux sauvegarder leurs traditions spécifiques tandis que les Turcs ne sont devenus les champions seldjoukides de l'orthodoxie que pour mieux enlever l'Irak à l'influence de leurs rivaux de toujours, les Persans schismatiques.

Il faudra attendre le XX^{ème} siècle et la vague mondiale de la décolonisation pour que les particularismes nationaux débouchent sur l'affirmation d'appareils étatiques à partir des découpages territoriaux de la période coloniale mais dont le succès sera mitigé. Auparavant, le

mouvement de renaissance du XIX^{ème} siècle, la *Nadha*, qui avait tenté de moderniser la région dans une perspective d'ouverture à d'autres civilisations, allait demeurer sans lendemain.

Tout au contraire, un peu partout, dans les dernières années de l'empire ottoman, des pouvoirs centraux autoritaires s'installent pour défendre des intérêts familiaux ou claniques. Leurs stratégies clientélistes aboutissent à exclure les élites urbaines des véritables centres de décision. Elles empêchent l'éclosion de véritables nations au sens politique du terme.

Or ce sont leurs développements précoces, en Europe d'abord, en Amérique du Nord ensuite, qui auront permis aux héritiers de l'Occident latin d'utiliser le progrès technique pour dominer le restant du monde. Pendant ce temps, l'Islam se sera contenté d'osciller entre son rêve d'universalisme et la réalité de son morcellement proto-féodal. Les formes de la modernité scientifiques, techniques, sociales et politiques y auront constamment été tenues en laisse par des systèmes de gouvernement qui alterneront, selon la conjoncture, la répression la plus brutale et le recours à de simples soupapes de sûreté destinées à mieux perpétuer le système.

Dans une telle situation, où les idéologies jadis porteuses d'idéal démocratique – le nationalisme nasserrien, la révolution irakienne de 1958-1968, le socialisme algérien – se seront effondrées, l'islam politique deviendra la réponse à une revendication "*identitaire et de justice*".

Or, la faiblesse des traditions pragmatiques au sein de l'islam, inhérente à ses origines du fait de la proscription de l'icône, est toujours là. Elle est, plus que jamais, susceptible d'engendrer les pires excès par le biais des divers visages que revêt le fondamentalisme même si l'ambition intégriste se heurte, un peu partout, à des résistances^{cdxxxv}.

Conclure. Reconnaître un processus d'élaboration du sens

Nous avons vu au début de ce chapitre que les diverses religions qui se réclament de ce que les Musulmans appellent la tradition du Livre ont été placées dans l'obligation de re-lie, au sein d'un processus commun d'interprétation, des sous-ensembles sociaux et géographiques initialement hétérogènes.

Du point de vue des catégories de la science des signes, cela les a conduites à élaborer, chacune à leur manière, un objet général, destiné à unifier des capacités interprétatives qui, sans lui, seraient demeurées géographiquement, socialement et mentalement dispersées. Mais simultanément leur visée, en tant que religion, demeurerait celui de relier (*re-legare*) lesdits sous-ensembles. C'est ce qui explique, qu'au-delà des évidentes différences entre elles, ces trois grandes religions aient toutes, dans la mesure où elles prétendent accéder à l'universalité (sauf peut-être le Judaïsme qui, d'emblée, a limité ses ambitions au seul peuple élu), mis en place un processus d'élaboration du sens qui fonctionne partout de la même façon : des symboles, dont le

contenu a fortement varié selon les temps et les lieux, visent à transformer un ensemble d'icônes en autant d'indices permettant à chaque fidèle de vérifier la Présence du Divin au sein de son environnement.

La comparaison avec la problématique cognitive des grandes institutions économiques contemporaines mondialisées ou en voie de l'être semble d'autant mieux s'imposer que, comme le souligne l'historien Jean Delumeau, les diverses religions, bien avant l'avènement du Christianisme, ont toujours dépendu du politique et, par voie de conséquence, du principe hiérarchique. C'était déjà vrai à Athènes, c'était encore plus vrai dans l'Empire romain ou dans la Chine impériale. C'était aussi ce qui s'était mis en place au sein du Judaïsme qui fut le premier système religieux à organiser la confusion entre le pouvoir politique et le pouvoir spirituel.

Nous avons vu que ce fut encore plus vrai dans la dernière des grandes religions monothéistes, l'Islam : chacun de ses fidèles, à partir du moment où Muhammad s'exila à Médine, fut placé devant l'obligation de décider, pour des raisons politiques, s'il était avec lui ou contre lui^{cdxxxvi}. Trois siècles plus tôt, le Christianisme avait été confronté à un dilemme analogue à partir du moment où l'empereur Théodose en fit la religion officielle : les nouveaux catéchumènes retombèrent, tout naturellement, dans le système ancien du culte impérial et le principe de la hiérarchie reprit le dessus sur celui de la communauté^{cdxxxvii}.

On peut s'arrêter un instant, méthodologiquement parlant, sur la manière dont s'est effectué le passage de relais entre l'ancienne religion romaine et la nouvelle foi chrétienne.

L'organisation du fait religieux à Rome se présente comme une succession de rituels où les sacrifices tiennent une place centrale. Mais les Romains sont le peuple le plus pragmatique de l'Antiquité. C'est pour cette raison qu'ils réussirent à soumettre des peuples dont le niveau technologique n'était pas tellement différent du leur (ils utilisaient également le fer et le cheval) et dont l'alimentation était même souvent supérieure en qualité à celle dont leurs conquérants (du moins si l'on se réfère à la taille respective des squelettes découverts dans les tombes).

Les Romains durent leurs succès uniquement au fait qu'ils avaient mis en place une société où le pouvoir était détenu par une oligarchie compétitive, très peu dispendieuse en excès bureaucratique et surtout très efficace. A preuve, les succès de l'armée romaine : aux dires de Polybe (200-118 av.-J.-C.), général grec mais ami des Romains, si les phalanges grecques, pourtant irrésistibles "*dans le face à face*", furent néanmoins défaites par les armées de Rome, c'est que leurs généraux firent preuve de plus de flexibilité que leurs adversaires^{cdxxxviii}.

Ce pragmatisme foncier est à mettre en liaison avec la manière dont fonctionnait leur religion. Nul mystère, comme chez les Grecs, ni de réflexion théologique, comme chez les Juifs,

mais une série d'hommages méticuleux rendus à une multitude de dieux dont il convenait de connaître les attributs afin de ne pas se tromper de destinataire dans ses sollicitations. Avant chaque décision de quelque importance, de longues litanies leur étaient psalmodiées afin de gagner leur bienveillance. D'où, également, l'omniprésence des banquets : les meilleurs morceaux de l'animal sacrifiés, ses organes sanglants, y étaient dédiés aux divinités tandis que les convives se contentaient du reste. Ce ritualisme dépourvu d'épaisseur spirituelle ou de dimension symbolique forgea une société de militaires et de juristes qui se fixa comme objectif de soumettre le monde à sa domination.

C'est également ce qui explique que durant la longue période qui va de la mort d'Alexandre Sévère (235) à l'époque du Justinien (milieu du VI^{ème} siècle), on ait assisté à une sorte de fondu enchaîné entre l'ancienne religion et la nouvelle. Peu à peu, l'ensemble des rouages de la société romaine passèrent aux mains du Christianisme. La seule différence notable concerna la part du religieux dans la société : alors que l'Empire romain n'avait, jusque-là, que peu légiféré dans ce domaine, la pratique de la nouvelle religion impériale fit désormais l'objet d'une législation rigoureuse. L'objectif était non seulement de lutter contre les comportements païens qui subsistaient mais surtout d'éradiquer ceux des premiers Chrétiens qui n'étaient pas conformes à la théologie officielle. Pour la première fois dans l'Histoire de Rome, la morale, la vie familiale, l'éducation entrèrent dans le champ législatif : il ne s'agissait pas pour autant de remettre en cause les mœurs traditionnelles - l'arrogance des puissants ou l'institution de l'esclavage ne furent jamais contestées par les prêches chrétiens - mais de lutter contre les comportements des Chrétiens que les patriciens jugeaient extrémistes et dont les idées provenaient du monde monacal ou érémitique d'Orient.

Mais qu'il s'agisse de l'évolution religieuse de l'empire romain, devenu chrétien, ou des autres voies qui permirent aux religions des autres parties du monde d'accéder à l'hégémonie au sein de leurs sociétés respectives, on a été, à chaque fois, en présence de vastes systèmes de signes qui, pour s'imposer par rapport aux visions du monde antérieures, ont dû satisfaire à deux exigences contradictoires

La première a consisté à développer l'autonomie interprétative de l'acteur en lui proposant un cadre de référence élargi eu égard au système religieux antérieur afin que la nouvelle foi lui apparaisse comme attractive.

La seconde obligation a cherché à préserver, simultanément, la stabilité des institutions que ce nouveau cadre d'interprétation consolidait ou contribuait à mettre en place. Il n'est donc pas étonnant que de fortes tensions internes aient surgies, à plusieurs reprises, au sein des

diverses religions et que ces conflits aient opposé, la plupart du temps, leur centre à leur périphérie. Là encore, les solutions retenues pour résoudre ces difficultés organisationnelles furent différentes pour chacune des grandes religions à vocation universelle.

Nous avons évoqué les débuts du Christianisme ainsi que ceux de l'islam. Il nous reste à présenter ceux de la Réforme. Ce va être l'objet du prochain chapitre.

Lire

AUZEPY, M.- F., "Images (Culte des)" in GAUVARD, C. ; de LIBERA, A. de ; ZINK, M., *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF, collection *Quadrige*, 2002.

BATESON, G. & RUESCH, J. (1951) - *Communication : the social matrix of Psychiatry*, Norton, New York. Tr. fr. *Communication et société*, Editions du Seuil, Paris, 1988.

BATESON, G. (1936) - *Naven. A Survey of the problem suggested by a composite picture of a New Guinea Tribe, drawn from three points of view*. Tr. fr. *La cérémonie du Naven*, Editions de Minuit, Paris.

BATESON, G. (1972) - *Steps to an Ecology of mind*, New-York, Chandler. Tr. fr. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, t. I, 1977 ; t. II, 1980.

BOESPFLUG, F., "Images" in GAUVARD, C. ; de LIBERA, A. de ; ZINK, M., *Dictionnaire du Moyen Âge*, Paris, PUF, collection *Quadrige*, 2002.

Coran, trad. Masson, D., Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris, 1967.

DELUMEAU, J. (2000) - *Histoire du paradis*, Paris, Fayard.

DRAGON, G. (2008) - *Décrire et peindre. Essai sur le portrait iconique*, Paris, Gallimard.

HAMMOUDI, A. (2007) - *La démocratie est-elle soluble dans l'Islam ?*, Paris, CNRS Editions.

MADDISON, A ; (2001) - *L'Économie mondiale une perspective millénaire*, Centre de Développement de l'OCDE, Paris.

POUTHIER, J.-L. (2002) - *Le Coran et la Bible*, Paris, Bayard.

RUMI - *Kita-âb Fîhi-mâ-fîhi* (1316). Tr. fr. *Le Livre du Dedans*, Paris, Sindbad, 1982.

SCHLEGEL, J.-L. - *La loi de Dieu contre la liberté des hommes. Intégrismes et fondamentalismes*, Paris, Seuil.

SEDDIK, Y. (2002) - *Coran, autre lecture, autre traduction*, Paris, Aube.

SEDDIK, Y. (2003) - *Dits du prophète Muhammad*, Arles, Actes Sud-Sindbad.

SEDDIK, Y. (2004) - *Nous n'avons jamais lu le Coran*, Paris, Editions de l'Aube.

VALLET, O. (2004) - *Petit Lexique des guerres de religion*, Paris, Albin Michel.

WATZLAWICK, P. ; HELMICK-BEAVIN, J. ; JACKSON, D.D. (1967) - *Pragmatics of human Communication. A study of International Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York, Norton & Company. Tr. fr. *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.

Chapitre 2. Continuer à privilégier l'indice ?

A l'opposé de l'Islam et peut-être à cause de l'âpreté des débats doctrinaux qui ont jalonné son histoire, l'institution romaine où s'est élaborée la version occidentale du Christianisme a connu un destin différent. Elle est devenue le lieu où des générations d'intellectuels, au sens gramscien du terme - c'est-à-dire pour tous ceux qui, de près ou de loin, ont été investis de fonctions de gouvernance -, ont découvert la grammaire du pouvoir^{cdxxxix} et le destin, souvent tragique, que réservent ses détenteurs à ceux qui osent en contester le fonctionnement.

Tout s'est joué dans la postérité de la problématique formulée au XII^{ème} siècle par Bérenger de Tours à propos de la nature du sacrement de l'Eucharistie fondateur de l'institution ecclésiale ? Le pain et le vin utilisés à cette occasion sont-ils de simples choses ou des signes de ces choses ? Dans la mesure où l'on peut apporter trois types de réponses et qu'elles renvoient à ces trois "classes" différentes de signes que sont les icônes, les indices et les symboles, on découvre autant de mises en relation différentes de l'acteur avec le contexte.

Le questionnement initié par Bérenger débouche alors sur un autre : la nature et les effets de la grâce divine sur le déroulement de ce processus de modification du contexte. Suffit-il de s'en tenir au vieil adage "Aide-toi et le Ciel t'aidera" ou n'y a-t-il pas un rôle plus important dans ce que d'autres appellent la "chance" et d'autres la "destinée" ?

C'est dans cette perspective, qu'il convient de revisiter le rôle qu'a joué, selon Max Weber, la doctrine augustinienne de la prédestination revisitée par Luther et Calvin.

La démonstration est connue : la doctrine de la grâce divine, sans être la seule cause du développement d'un état d'esprit favorable aux progrès du capitalisme, a néanmoins facilité son essor en Europe occidentale et en Amérique du Nord en permettant le développement d'une manière de conduire sa vie caractérisée par un rationalisme pratique. Cette attitude face au contexte y a fonctionné comme *ethos* et comme *habitus* : comme *ethos*, elle a contribué à transformer les dispositions mentales d'acteurs de plus en plus nombreux, comme *habitus*, elle a incorporé les caractéristiques de cet esprit nouveau à celui de toute une nation.

Les choix sémantiques opérés par Luther dans sa traduction de la Bible ont donc été fondamentaux. Ils n'ont pas seulement contribué à créer la langue allemande moderne à partir d'emprunts opérés dans ses différents dialectes, ils ont surtout permis de transcrire le mot latin

"travail", directement issu d'une société esclavagiste, non pas avec le terme germanique *Arbeit*, qui signifie pourtant le "travail" au sens littéral du terme, mais avec celui de *Beruf*, le "métier". Ce faisant, le réformateur d'Augsbourg a transformé l'antique malédiction biblique "tu gagneras ton pain à la sueur de ton front" en une destinée où l'homme peut s'accomplir. Luther a ainsi imprimé au capitalisme l'élan sémiotique qui allait lui permettre de vaincre le "monde de forces hostiles" qui s'opposait à lui.

On peut en expliciter les effets en envisageant les conséquences de l'adoption du vocable *Beruf* quant au processus de production du sens au sein d'une organisation. Par ricochet, on découvre trois manières différentes de piloter le processus de l'interprétation. Elles sont toujours actuelles au sein des modes de gouvernance contemporains : les uns continuent à être influencés par le calvinisme tandis que d'autres, directement ou indirectement, ont accepté l'héritage des Jésuites qui, du XVI^{ème} au XVIII^{ème} siècles, ont cherché à contrecarrer l'essor du mode de gouvernance précédent.

1. Mener une enquête

On a vu dans le déroulement de ce programme de recherches que le libéralisme anglo-saxon constitue l'un de ces univers mentaux. La dissidence religieuse dont il est issu, le puritanisme, variante anglosaxonne du calvinisme, met l'accent sur le rôle l'*indice* au sein du processus de compréhension du monde. Si les descendants des *Pilgrims Fathers* ont pu fonder une nation qui, du point de vue économique, a été longtemps la première de la planète, c'est que leurs croyances religieuses réservent les joies éternelles du Salut à une petite minorité de Justes.

Tel est le véritable arbre généalogique de la théorie de l'Agence dont on a vu au chapitre précédent qu'elle constitue la pierre d'angle des pratiques de bonne gouvernance des entreprises dans cette partie du monde.

Pour reprendre sa terminologie, le problème que doit résoudre le *Principal* (le propriétaire d'une organisation intégrée qui la restructure en agences géographiquement dispersées) est de continuer à obtenir de ses *Agents* (les acteurs locaux devenus, *de facto*, autonomes) un certain nombre d'informations qu'ils sont les seuls à détenir du fait de leur proximité avec le contexte. Or, comme le pense l'économiste américain Williamson, ces acteurs, comme tous les êtres humains, sont des êtres rusés et dissimulateurs : ils ne raisonnent que du seul point de vue de leurs intérêts individuels. Il est donc nécessaire de recourir à une incitation financière pour obtenir le comportement souhaité.

Il n'est peut-être pas fortuit qu'une telle manière d'envisager la nature humaine, fondamentalement pessimiste quant à ses ressorts les plus profonds, ait été élaborée en

Amérique du Nord. Depuis le débarquement des premiers colons de la *May Flower*, l'entrepreneur calviniste *croit* être, à chaque instant, sous le regard de Dieu^{cdxi}. Identifiant la manière dont fonctionne l'environnement à une véritable théophanie, il y recherche, constamment, l'indication de la Sollicitude du Créateur vis-à-vis des œuvres de sa créature. Ce vers quoi celle-ci est appelée (*Beruf*^{cdxli}) transforme alors le travail, au sens économique du terme, en une quête d'indices prouvant l'existence d'une telle sollicitude divine. Cette découverte ne pouvant être qu'individuelle, l'acteur est, *ipso facto*, renvoyé à la métaphore de la "main invisible" d'Adam Smith : en opérant des actions guidées uniquement par son intérêt personnel, chacun contribue en réalité à la création de la richesse et du bien-être pour tous.

A l'instar des pionniers qui, la Bible d'une main et le fusil de l'autre, franchissaient les Appalaches pour conquérir une terre que Dieu leur avait réservée de toute éternité, les chefs d'entreprises puritains des débuts des Temps modernes réalisèrent ainsi l'accumulation primitive du capital en croyant oeuvrer pour leur Salut. Paradoxalement, leurs croyances religieuses qui leur refusaient la jouissance des biens matériels les a conduit à produire massivement ces mêmes biens au sein du système de production capitaliste^{cdxlii}.

C'est ce dont témoignent les calculs de l'économiste britannique Angus Maddison. Ils réhabilitent la période de ce que l'on appelle l'époque du "capitalisme marchand" qui a duré de 1500 à 1820. Les travaux de cet historien montrent que la croissance y fut bien plus élevée que ce qu'en a pensé la vision malthusienne à l'époque suivante, celle du "capitalisme industriel" dit aussi "manchestérien" du nom de la ville anglaise où la deuxième révolution industrielle est censée avoir commencé. Ce chercheur souligne que les progrès antérieurs de la science et de la technologie maritime, mais également ceux de l'organisation des affaires et de la gestion des institutions économiques, n'eurent pas d'équivalent partout ailleurs dans le monde. Il s'élève contre l'école de pensée qui réduit la naissance de la civilisation moderne à "*une révolution industrielle née à Manchester*". Il souligne, tout au contraire, que "*le progrès de 1500 à 1820 a été sous estimé. En fait, les racines de la croissance remontent à la période du capitalisme marchand*"^{cdxliii}.

L'explication d'un tel essor est donc à rechercher, du moins en ce qui concerne l'évolution des USA, dans le rôle économique et social joué par la doctrine de la prédestination (*beruf*) que le calvinisme avait empruntée au luthérianisme. Elle n'a pas simplement doté les entrepreneurs nord-américains d'une bonne conscience, c'est à dire d'une *ethos*, à toute épreuve. Du fait que cette croyance fonctionnait également au niveau collectif, c'est-à-dire comme *habitus*, elle leur a fourni des cohortes de travailleurs prêts à la besogne. Ils acceptaient l'exploitation

impitoyable du capitalisme industriel naissant comme prix à payer pour accéder à leur propre bonheur éternel^{cdxlv}.

Abstraire ?

Or, du point de vue des catégories de la science des signes, le raisonnement qui accompagnait le repérage de tels indices présente une spécificité majeure par rapport à la logique d'observation de l'icône. Alors que le Chrétien orthodoxe, en contemplant la représentation du Christ, de la Vierge, des Anges ou de l'un des nombreux Saints, attend simplement que sa prière soit exaucée à la manière des Romains de l'Antiquité qui honoraient leurs dieux, le descendant puritain des passagers de la *May Flower* est dans l'impossibilité de toucher les mêmes dividendes.

C'est la conséquence du rapport de cause à effet qu'il a préalablement établi entre les variations de sa fortune au sein de ses affaires terrestres et l'espoir, supputé, d'accéder au Salut dans l'autre monde. Or par définition, ce bénéfice, de nature spirituelle, ne peut que demeurer abstrait jusqu'à l'article de sa mort. Qui plus est, les dogmes de sa communauté religieuse ne lui donnent aucune certitude quant à ses chances exactes d'y accéder véritablement : Dieu a par avance et toujours selon Calvin, choisi de toute éternité Ses Justes. L'entrepreneur puritain est donc conduit à mener une *enquête* dont il ne peut limiter l'objet à l'observation naïve d'une icône à la manière des Chrétiens orthodoxes. Son investigation tous azimuts au sein du contexte a pour véritable objectif de faire disparaître le doute ontologique qui l'étreint. La visée existentielle *post-mortem* constitue le véritable objet général de la quête d'indices auquel se livre cet acteur économique au travers de son activité.

Mais il y a plus : sa démarche demeure d'autant plus abstraite que les seuls indices qu'il est en mesure de percevoir sont ceux dont il a, préalablement, anticipé la découverte. En d'autres termes, l'entrepreneur calviniste ne peut accéder aux preuves de sa prédestination et, par voie de conséquence, produire le sens eschatologique recherché que dans la mesure où existe déjà en lui, préalablement à cette observation, une connaissance de l'objet de son enquête. C'est la promesse du Salut qui permet d'en vérifier le bien fondé. Le Puritain se retrouve dans une situation d'enfermement cognitif qui frise la tautologie. L'autisme qui en découle vis-à-vis de tout ce qui n'est pas directement lié à l'objet général de cette investigation explique l'aveuglement dont il peut faire preuve quand il s'exprime sur d'autres sujets que ceux de son expertise^{cdxlv} !

Elargissons la vision. Du point de vue de Giambattista Vico, ce philosophe napolitain qui découvrit au XVIII^{ème} siècle l'existence d'un "monde civil" spécifique à chaque nation, on sait que chacune d'elle "construit" sa propre vision du monde. Celle qui a été élaborée aux USA sous l'influence du Calvinisme a débouché sur un univers clos : une pensée indiciaire, devenue

aujourd'hui hégémonique, qui s'y est repliée, en quelque sorte, sur elle-même. Les mots, disait Joseph Conrad, sont le principal obstacle entre l'homme et le réel...

C'est une situation semblable qui prévaut toujours dans de larges secteurs de l'*establishment* nord-américain. Pour le philosophe afro-américain Cornel West, ce qu'il nomme le "*Christianisme constantinien*" et qui résulte de la collusion entre l'Etat et l'Eglise advenue il y a près de deux mille ans, serait en train d'aspirer l'ensemble des sucres démocratiques des Etats-Unis. La tendance à l'autoritarisme des Eglises, qui s'est accentuée depuis les attentats du 11 septembre 2001, s'allierait désormais avec la loi du profit maximum pour détruire les expressions autonomes du sentiment d'appartenance à une famille ou à une communauté. Ce que cet essayiste appelle l'intégrisme de l'économie de marché : une fois entremêlé avec les manifestations d'un fanatisme religieux évangélique, il serait en train de vider de sa substance démocratique le principe même de la communauté.

Les conséquences de cette régression sont explorées par l'historien britannique Anatol Lieven qui dirige un centre de recherche, la *Carnegie Endowment for International Peace*, à Washington. Corroborant les analyses précédentes, il met en évidence une pathologie inhérente à la culture américaine. Elle résulterait, selon lui, de l'histoire de cette nation : guerres génocidaires contre les Amérindiens, longue période esclavagiste, massacres industrialisés de la Guerre de Sécession, etc...

Ces éléments récurrents constitueraient, en quelque sorte, la face sombre du rêve américain. Le sentiment d'exceptionnalité dont il s'est longtemps nourri se serait transformé en complexe de supériorité, son messianisme en impérialisme, sa religiosité en intolérance sectaire et sa conviction d'incarner le Bien en volonté de châtier l'Empire du Mal.

En d'autres termes et pour ces deux auteurs qui ont rédigé l'essentiel de leurs œuvres sous les présidences de Ronald Reagan (1981-1989) et de George W. Bush (2001-2009), le sentiment d'être né, en tant que nation, dans un état de quasi innocence aurait cédé la place à un chauvinisme agressif. Il engendrerait une conception absolutiste de la souveraineté à l'exact opposé du multilatéralisme proposé par les mêmes Etats-Unis cinquante ans plus tôt à San Francisco lors de la rédaction de la Charte universelle des droits de l'homme.

Si l'on envisage les analyses précédentes du point de vue des catégories de la science des signes, on peut y voir la conséquence de la logique, strictement utilitaire, qui irrigue cette partie du monde depuis sa mise en valeur par des Européens calvinistes. En privilégiant l'indice aux dépens du symbole, les *Pilgrims Fathers* et leurs descendants ont creusé, dès le départ, un déficit en matière de sens. Au début du XX^{ème} siècle, il était devenu d'autant plus grand que les Etats du

Sud et de l'Ouest des USA ne s'étaient jamais véritablement reconnus dans la culture sophistiquée de la Côte Est qui perpétuait, à sa manière, les idéaux britanniques de l'âge des Lumières.

Pallier un manque

C'est alors que surgirent des entrepreneurs talentueux qui, à partir de rien, construisirent de véritables empires, les studios d'Hollywood, pour combler le vide symbolique que l'on vient d'évoquer.

L'historien Neal Gabler a retracé leur histoire depuis les années 1910, date de création de ces usines à rêves, jusqu'aux années 1960, époque de leur rachat par des entreprises multinationales, souvent étrangères, au moment où s'affirma la montée en puissance de la télévision et le déclin consécutif du *star system*.

Ce chercheur souligne que, lors de ses débuts, cette industrie naissante, dont la réputation était alors plutôt douteuse du point de vue des critères de la *High Protestant Society* (HPS), ne présentait aucune des barrières invisibles qui, sur la côte Est, dominée par la même HPS, réussissaient à la même époque à maintenir les minorités ethniques ou religieuses à l'écart des professions les plus cotées.

Aucun ostracisme de ce type n'existait dans un état comme la Californie intégrée à l'Union depuis cinquante ans à peine. Cet espace de liberté fut utilisé par des immigrants juifs, venus d'Europe centrale, qui abandonnèrent leur judaïsme ou décidèrent de ne plus l'afficher. Ils investirent leur énergie dans une activité que la bonne société protestante cantonnait à un rôle de divertissement pour jours de foire. Voulant s'intégrer à tout prix, ces Américains de fraîche date valorisèrent les valeurs de leur nouvelle patrie.

Leurs noms sont devenus célèbres : Carl Laemmle (1867-1939), à l'origine des Studios Universal, est le dixième d'une fratrie de treize enfants ; Marcus Loew (1872-1927), futur gros exploitant de salles de projection et partenaire de la Metro Goldwyn Mayer (MGM), vend des journaux à 6 ans et quitte l'école à 12 ans pour travailler dans une imprimerie ; William Fox (1879-1952), le futur patron tout puissant de la Twentieth Century Fox, abandonne ses études à 11 ans pour rejoindre l'atelier d'un confectionneur ; les frères Warner, fondateurs de la Warner Bros Pictures, sont les fils d'un cordonnier polonais et commencent par vendre de la glace en réparant des bicyclettes ; Samuel Goldwyn (1882-1974), le créateur de la MGM, est un apprenti forgeron et réparateur de gants ; Harry Cohn (1891-1958) conduit des tramways avant de créer les studios Columbia ; Adolph Zukor (1873-1976), qui allait posséder les studios Paramount, est arrivé de Hongrie à 16 ans avec, pour tout viatique, les quelques dollars que sa famille de pauvres rabbins lui a cousus dans son gilet...

En quelques dizaines d'années, ces authentiques *self made men* fournissent à la société nord-américaine l'expression idéalisée des valeurs dont elle a besoin et dont ils avaient rêvé au fin fond de leurs ghettos de Galicie ou de Ruthénie. Arrivés sous le soleil californien, ils ont compris que les images que les nouvelles technologies de la communication permettent de diffuser massivement ont, potentiellement, la capacité de coloniser l'imaginaire de centaines de millions d'hommes. Au moment où leur contemporain, le Soviétique Serge Mikhaïlovitch Eisenstein, exalte de la même façon, "l'homme nouveau" censé être issu de la Révolution d'Octobre, ces autres déracinés créent d'autres mythes et d'autres archétypes : ceux dont a besoin une nation hétérogène dépourvue de traditions.

Dans ces films hollywoodiens, les pères sont des hommes forts et leurs épouses des femmes éternellement fidèles. Elles n'ont qu'un seul objectif sur terre : réussir à confectionner *l'apple pie* dominicale qui doit récompenser des enfants sempiternellement sages. De leur côté, les cowboys solitaires qui, à la fin du film, repartent, célibataires, vers de nouvelles aventures ne peuvent que continuer à rêver de fonder, un jour, leur propre ranch où prospérera leur famille^{cdxlv}.

Mais simultanément et à l'opposé de ces poncifs lénifiants, Hollywood diffuse, tout aussi massivement, les illustrations de ce que le politologue Michael Rogin appelle "*la démonologie politique américaine*" : "*le Noir violeur, la papale putain de Babylone, le démon de l'alcoolisme, l'anarchiste poseur de bombes, les tentacules du complot communiste*"^{cdxlvii}. L'ensemble est logique : le cinéma soviétique, à la même époque, tisse des couronnes de laurier semblables à la gloire de l'homme nouveau et stigmatise de la même manière l'enfer capitaliste sur terre...

Mais les conditions dans lesquelles se construit cet empire du divertissement ne pouvaient suffire à combler le vide en matière d'élaboration de sens créé, deux cents plus tôt, par le primat accordé au seul indice au sein de la chaîne sémiotique. Une véritable production de nouveaux symboles, organiquement liés aux indices, aurait pourtant été possible mais à condition que ces industriels du spectacle puissent impulser le genre de découvertes qu'allait faire Pier Paolo Pasolini dans sa pratique cinématographique.

Partir du réel

On sait que selon ce metteur en scène, qui fut aussi un très grand sémioticien, le cinéma ne peut aider à comprendre la réalité qu'à partir du moment où il l'a reconstituée le plus fidèlement possible au lieu de se contenter de la simuler.

C'est ce qui explique que Luchino Visconti, dont Pasolini avait été l'assistant (comme Visconti avait lui-même secondé Jean Renoir lors de la réalisation de la *Règle du jeu* de Jean

Renoir en 1938) ait exigé, en 1962, que les 45 minutes de la scène du bal dans *Il Gattopardo* (*Le Guépard*), soit filmée dans les salons du palais baroque sicilien où se déroule l'action. Il avait également tenu à ce que la figuration soit confiée à des aristocrates locaux descendant en ligne directe des protagonistes du roman homonyme (1958) ayant servi de base au scénario. Mieux, il avait fait remplir les tiroirs des commodes, évidemment d'époque, avec des vêtements précieux à la mode dans le deuxième tiers du XIX^{ème} siècle. Visconti avait poussé le souci du réalisme jusqu'à remplir le sac à main d'Angelica, l'héroïne incarnée par Claudia Cardinale à l'écran, de flacons de sels et de parfums en usage dans les années 1860-1862.

Tous ces détails sont invisibles à l'œil du spectateur puisque les tiroirs, pas plus que le sac à main, ne seront ouverts pendant la scène du Bal. Mais l'existence de ces véritables icônes du réel que l'on a ainsi minutieusement reconstitué est indispensable, selon ce metteur en scène gramscien, pour faire revivre un monde disparu. Il y a entre ces films et les productions de l'*entertainment* hollywoodien la même différence que celle qui avait été soulignée en 1931 par le philosophe allemand Walter Benjamin : il émane une véritable aura de l'authentique œuvre d'art alors que sa reproduction mécanique en est dépourvue.

Un tel réalisme impulsant l'émergence d'un nouveau corpus symbolique n'était pas étonnant de la part de la génération des jeunes cinéastes italiens qui sortaient de l'ère mussolinienne. A cette époque l'industrie cinématographique de Cinecitta, tout comme les studios d'Hollywood à la même époque, avaient eu pour seule mission de fabriquer des milliers de kilomètres d'images lénifiantes destinées à glorifier la société en place.

La démarche de Visconti, comme celle de Pasolini, qui feront parler leurs acteurs dans les dialectes des régions où se déroule l'action de leurs films, allait donc à l'inverse de celle qui présidait, depuis le début du XX^{ème} siècle, à la démarche des metteurs en scène californiens.

Les premiers ne voulaient pas plaquer sur la société italienne des valeurs préétablies. Ils entendaient participer, chacun à sa manière, à l'achèvement du *Risorgimento*, autrement dit au processus d'unification nationale de l'Italie initié par Garibaldi à partir de 1848 et que Cavour avait interrompu par peur d'une révolution sociale : "tout changer pour que rien ne change" conseillera, cyniquement, le duc de Lampedusa à son neveu Tancredi lors de l'une des scènes finales du film *Il Gattopardo*...

Les seconds n'avaient pas comme objectif de contribuer à décrypter le réel à la manière des romanciers français et russes du XIX^{ème} siècle insérés dans les luttes idéologiques et politiques de leur temps. Leur ambition se bornait à dupliquer, mais à l'échelle industrielle, un ensemble de signes factices créés *ex nihilo* sur les plateaux d'Hollywood pour les seuls besoins du tournage. De

ce fait, les poncifs qu'ils utilisaient étaient dans l'incapacité de véhiculer de véritables symboles qui auraient aidé ceux qui les recevaient à mieux participer au processus de compréhension et de transformation du monde. Ces images n'étaient que de simples *ersatz* destinées à faire illusion le temps d'un spectacle.

La supercherie sur laquelle reposait leur diffusion fut dévoilée au moment où commença à se lézarder l'édifice industriel que ces industriels du cinéma avaient construit. Dans les années 1960, des metteurs en scènes italiens commencèrent à plagier les thèmes hollywoodiens. Ils s'en allèrent tourner dans les steppes aragonaises, souvent avec des acteurs américains, des "westerns spaghettis" qui apparurent, aux yeux médusés du monde entier, plus vrais que nature...

L'explication au succès de ces pastiches est aisée à découvrir quand on fait appel aux catégories phénoménologiques : Priméité, Secondéité, Tiercéité. La culture industrielle que les immigrants d'Europe centrale avaient diffusée, depuis Hollywood, dans le restant du monde relevait bien de la Tiercéité, c'est à dire d'un ensemble de signes issus de la rencontre entre une Priméité émergente - la technique cinématographique - et une Secondéité agissante - les capitaux nécessaires au développement de cette industrie - mais il s'agissait d'une Tiercéité dépourvue de racines iconiques. De ce fait, les Etats Unis, en tant que nation, avaient certes contribué à édifier une immense puissance industrielle et technologique. Il n'est pas sûr qu'ils aient construit une véritable civilisation.

Rien d'étonnant à l'existence d'un tel processus d'autolimitation. Il prend sa source dans la chaîne sémiotique elle-même : l'objectif que ces industriels du spectacle s'étaient fixé n'était pas d'optimiser une réflexion collective sur la manière dont fonctionne l'ordre du monde comme l'avait fait Luchino Visconti en réalisant *Ossessione* en 1942 – tragique histoire d'amour que le propre fils de Benito Mussolini décrètera anti italienne tellement elle montrait la réalité sociale de la Péninsule à cette époque - ou de Roberto Rossellini en tournant *Rome, ville ouverte* en 1946. Les cinéastes d'Hollywood n'avaient jamais eu ce type d'ambitions : ils voulaient simplement édifier une colossale usine à rêves et ils y réussirent.

Mais c'est aussi ce qui explique que cet empire de l'*entertainment* ait participé du règne de l'artifice et du poncif alors qu'il constitue, *de facto*, le médium fondamental de la construction de l'identité nationale des Etats Unis d'Amérique.

2. Dépasser l'utilitarisme

Le détour précédent devrait permettre de mieux comprendre le fonctionnement de la civilisation nord-américaine à partir des conditions de sa naissance au sein de la matrice calviniste européenne. Le vaste système de signes qui en est issu, une fois transposé de l'autre côté de

l'Atlantique, s'est retrouvé dépourvu d'une véritable Tiercéité agissante. Antonio Gramsci, dans ses *Notes de prison*, souligne le fait que les USA, à la différence des nations européennes, n'ont pas généré de véritables intellectuels à partir d'un système d'organisation de la culture *ad hoc*. Pour ne prendre qu'un seul exemple, les plus grands de leurs romanciers furent tour à tour, chercheurs d'or, bûcherons, représentants de commerce, aventuriers, navigateurs, etc...

L'explication à cette singularité est aisée à comprendre. Dans la vieille Europe, une nouvelle vision du monde dont le développement était lié à celui du capitalisme marchand puis industriel, avait du combattre des systèmes de signes déjà en place et qui lui étaient antagonistes. Elle avait du, pour ce faire, créer ses propres institutions dans le monde de l'organisation de la culture. Ceux qui en impulsèrent le développement payèrent souvent de leur vie ou de leur liberté leur attachement aux idées nouvelles. Il suffit de se souvenir de la condamnation de Giordano Bruno ou de celle de Galilée. Rien de tel aux USA, une fois les Amérindiens anéantis. Les descendants des *Pillgrim Fathers*, qui s'étaient autoproclamés, une fois pour toutes, les seuls Américains eurent toute liberté pour développer la civilisation marchande puis industrielle d'où est issu le monde contemporain. C'est d'ailleurs l'énorme marché domestique et ses prolongements planétaires ultérieurs qui expliquent que les premières firmes véritablement multinationales aient été des entreprises nées aux USA. L'exemple le plus probant est peut-être celui de Coca-Cola.

Au début des années 1940, c'est encore une modeste entreprise fondée par un pharmacien d'Atlanta. En 1945, ayant épousé la logistique de l'armée américaine afin de pouvoir fournir cette boisson, pasteurisée par nature et antidiarrhéique de sucroût, à tous les G.I. engagés dans les combats de jungle de la guerre du Pacifique, l'ancienne PME est devenue, *de facto*, une entreprise planétaire. Elle a trouvé sa martingale gagnante : produire dans des usines locales pour des consommateurs locaux un *soft drink* élaboré à partir d'une formule exclusive qu'elle garde secrète. En 2011, 1,7 milliards de bouteilles sont vendues chaque jours dans le monde entier pour un chiffre d'affaires de 38 milliards de dollars. Les deux seuls pays où cette boisson ne peut être commercialisée, du moins officiellement, sont la Corée du Nord et Cuba.

Mais cette mondialisation précoce ne présente pas que des avantages. La manière de pensée qui l'a accompagné a accentué l'aspect utilitariste du mode de gouvernance des firmes anglosaxonnes. Il se présente aujourd'hui sous un jour hyper-logique et hyper-pratique : hyper-logique dans la mesure où la primauté accordées à l'indice favorise un déploiement puissant de relations de cause à effet entre les signes et leurs objets, hyper-pratique dans la mesure où ce type de liaison se réduit, le plus souvent, à des causalités à court ou moyen terme. La lecture des ouvrages nord-américains à propos de la gouvernance est éloquent. D'un point de vue formel, ils

se présentent comme l'exact opposé de ce programme de recherches. Alors que, de ce côté-ci de l'Atlantique, on cherche à comprendre le "pourquoi" des choses de manière à produire du sens, l'autre rivage met exclusivement l'accent sur le "comment".

On peut y voir une des conséquences lointaines de la condamnation des thèses de Bérenger de Tours telle qu'elle fut avalisée par Calvin. Si le pain et le vin, que le pasteur d'une Eglise évangélique manipule lors de la célébration de l'Eucharistie à l'instar du célébrant d'une messe catholique, ne constituent pas les icônes des aliments autrefois ingérés par le Christ lors de son dernier repas mais, comme l'a soutenu le réformateur de Genève, à la suite des souverains pontifes romains et des conciles, des fragments réels du corps du Rédempteur, c'est l'ensemble du fonctionnement de la chaîne de production du sens qui se trouve, une fois de plus, dégradé.

Rien d'étonnant à cela : avec la doctrine protestante – qui suit fidèlement en cela le point de vue catholique qui l'avait précédé -, ces objets sacramentaires cessent d'être des *signes* situés en situation de contiguïté avec leur contexte. Du point de vue des catégories de la sémiotique, ils n'annoncent plus la venue du symbole fondateur de la Bonne Nouvelle : *"et lorsqu'il est venu le moment/alors il s'est étendu /.../ et il leur a dit/ j'ai désiré manger ce pesah avec vous/ avant que je ne souffre/ et puis il a pris une coupe/ et il a dit la bénédiction et il a dit/ prenez ceci et partagez-le entre vous/ .../ et il a pris le pain et il a dit la bénédiction/ et il l'a brisé/ et il le leur a donné et il a dit/ ceci c'est ma chair qui pour vous est donnée/ ceci faites-le pour que de moi l'on se souvienne/ et la coupe de la même manière/ après avoir mangé (il l'a prise et) il a dit/ cette coupe/ c'est) la nouvelle alliance dans mon sang/ qui pour vous est versé^{cdxlviii}".*

La "chosification" des substances utilisées dans la célébration de l'Eucharistie, du fait du maintien du dogme de la transsubstantiation, interdit de mettre en liaison, par l'intermédiaire d'une présence divine symbolique, d'autres signes contextuels qui pourraient contribuer à libérer l'autonomie interprétative de l'acteur.

Il en a été ainsi à partir du moment où Zwingli à Zurich, puis Calvin à Genève ont préché que chaque être humain pouvait trouver son chemin vers Dieu et le salut de son âme sans passer par l'intermédiaire de l'Église. Sans le savoir, ils venaient de saper les fondements de l'autorité sociale. Luther lui-même n'avait-il pas écrit : *"Un chrétien est le maître de toutes choses et n'est le sujet de personne"* (Martin Luther, *Liberté d'un chrétien*, 1520) ?

Quelques 300 000 paysans ne se le firent pas dire deux fois. Ils se soulevèrent dans toute l'Allemagne entre 1524 et 1526 : les empiètements des propriétaires fonciers leur apparaissaient désormais en contradiction avec le véritable droit naturel d'origine divine.

Du même coup, Luther fit volte face. Il écrit en janvier 1525 : *"A nouveau, les hordes de paysans, en train de tuer et de piller /.../ il faut les pulvériser, les étrangler, les saigner, en secret et en public, dès qu'on le peut, comme on doit le faire avec des chiens fous"* (Martin Luther, "Contre les prophètes célestes"). Même discours quelques semaines plus tard : *"Rien de plus venimeux, de plus nuisible, de plus diabolique qu'un rebelle /.../ Ici, c'est le temps du glaive et de la colère, et non le temps de la clémence. Aussi l'autorité doit-elle foncer hardiment et frapper en toute bonne conscience, frapper aussi longtemps que la révolte aura un souffle de vie. /.../ C'est pourquoi, chers seigneurs, :.../ poignardez, pourfendez, égorgez à qui mieux mieux"* (Martin Luther, "Contre les bandes pillardes et meurtrières des paysans"). Dans les faits, 100 à 130 000 d'entre eux seront massacrés.

Les Réformateurs protestants venaient de comprendre que leur proclamation du sacerdoce universel avait été la source de cette révolte et qu'il en avait été de même pour l'anomie généralisée qui s'installa peu après dans la ville de Münster de 1534 à 1555. A partir de ce moment, ils n'eurent de cesse de limiter la puissance interprétative de l'acteur afin de ne pas rendre ingouvernables les institutions qu'ils venaient de créer.

Qui plus est, la coexistence de différentes interprétations du dogme chrétien au sein d'une même confession protestante s'avéra difficile. Cela suscita, le plus souvent, la création de nouvelles Eglises Réformées qui, pour vivre de façon autonome, furent amenées à se séparer de leur maison-mère comme celle-ci avait fait sécession vis-à-vis de l'Eglise romaine. Un scénario répétitif s'était mis en place. C'est peut-être ce qui explique qu'aux Etats-Unis, comme le souligne également Antonio Gramsci, les différentes confessions religieuses aient eu tendance à jouer des rôles dévolus ailleurs aux partis politiques.

S'enfermer dans le discours ?

Or, l'icône, que les Luthériens et les Calvinistes continuaient à "chosifier" au sein de leurs cérémonies eucharistiques à la manière des Catholiques (puisqu'ils continuaient à voir dans le pain et le vin sacramentels la présence réelle du Christ) est le seul signe qui puisse contenir des informations en provenance directe du réel : c'est la fonction que remplissent un échantillon, un diagramme ou une photographie dans la vie de tous les jours. Ils renseignent celui qui les observe sur l'évolution des objets auxquels ces signes renvoient.

Mais une fois réifiées comme le pain et le vin de l'Eucharistie, ces icônes ne sont plus en mesure de contribuer à produire une quelconque connaissance à propos du contexte à moins d'extraire celle-ci, non pas de l'environnement lui-même, mais de son interprétation préalable par le biais d'une pensée en surplomb. Or, celle-ci, dans la mesure où elle n'est pas organiquement

issue d'une activité symbolique autonome, a tendance à dégénérer en une simple allégorie du réel. C'est d'ailleurs la fonction que remplit, qu'elle le veuille ou non, la logique abstraite enseignée au sein du monde académique dans l'ensemble du monde occidental. C'est aussi ce qui explique que des critiques, de plus en plus nombreuses, se fassent jour à son égard.

Elles s'élèvent contre les effets d'une telle logique descendante par rapport au fonctionnement réel des choses, logique dont Henry Mintzberg souligne la nocivité en matière de préparation à la gouvernance lorsqu'il analyse la manière abstraite par laquelle sont formés les futurs managers au sein des *business schools*. On est en présence d'un exemple de la dégradation du processus de l'interprétation que l'on vient d'évoquer. Elle conduit à l'appauvrissement des pratiques managériales qui en découlent et, par voie de conséquence, à la diminution de la créativité au sein des institutions économiques et sociales^{cdxlix}. Tout au long de la chaîne de ce qui devrait être une *learning organization*, la démarche est la même : on cherche à contrôler, d'abord les pensées puis les comportements. Pour ce faire, on part de l'empyrée de la théorie, assimilée jadis au Royaume des Cieux et aujourd'hui aux productions des Instituts de recherche, avant de se pencher, avec condescendance, sur la glèbe où s'activent les praticiens. Comme du temps de Thomas d'Aquin, il y a d'un côté la rationalité, décrétée illimitée, du décideur sommital et, de l'autre, la rationalité, décrétée limitée, de l'acteur qui, de surcroît, traîne avec lui le poids de son péché originel : son caractère rusé qui ne rendrait sensible qu'au seul intérêt individuel.

Tel semble être l'origine de l'enfermement cognitif dans lequel se retrouvent emprisonnées les nations issues de la matrice protestante. Leurs ressortissants demeurent toujours sensibles à la réalité des indices mais ils ne peuvent les interpréter qu'à partir du moment où le processus de production de sens a été, préalablement, intégré au sein de séries signifiantes pré-codifiées et pré-établies : d'où la sacro-sainte priorité accordée au respect des procédures ! Une firme comme General Motors en est la parfaite illustration : elle continue à perdre des parts de marché faute de pouvoir passer au Toyota Production System qui a fait le pari, inverse, de l'apprentissage organisationnel.

Forger des catégories plus vastes

Il existe une autre conséquence de ce mode de fonctionnement de la pensée qui accorde une importance exorbitante au rôle de l'indice : ce type de signe ne peut contenir en lui-même la raison de sa fausseté ou de sa vérité à moins de privilégier la seule inspection des énoncés par lesquels il s'exprime^{cdl}. Mais on réduit alors la connaissance du monde au seul discours qui prétend en rendre compte^{cdli}.

C'est ce qui explique que toute démarche discursive, fut-elle scientifique, ne fait que prolonger et amplifier la tautologie cognitive que l'on vient d'évoquer. Wittgenstein en a démontré le mécanisme : l'enfermement cognitif découle de l'impossibilité, pour un quelconque énoncé, de décrire un fait censé correspondre à l'une de ses propositions élémentaires sans devoir répéter ladite proposition^{cdlii}.

Ce que l'auteur du *Tractatus* a démontré par là, c'est que n'importe quel élément discursif, en voulant exprimer un quelconque fait, ne peut que "montrer" l'existence de celui-ci sans arriver à "dire" ce qu'il est véritablement. L'impossibilité est logique. Abélard ou Ockham l'avaient déjà découverte. On peut s'en rendre compte en considérant la diversité des théories émises, pendant des siècles, à propos des fossiles ou des météorites. Ces traces, c'est-à-dire ces signes de quelque chose d'autre, ont été longtemps interprétées de manière erronée. Au lieu de les considérer comme autant d'indices d'espèces animales disparues ou de corps célestes non encore perceptibles par les sens, on a préféré construire les explications les plus fantaisistes à leur propos.

En d'autres termes, la puissance qu'autorise la pensée déductive en tant que telle n'a pu se déployer à leur propos qu'une fois établies l'existence de grands reptiles à l'ère secondaire ou celle d'autres systèmes stellaires. Telles sont les limites cognitives de la logique indiciaire livrée à elle-même. Elles resurgissent à chaque fois que cette manière de penser se réduit à un strict raisonnement de cause à effet du fait de l'affaiblissement de l'icône et/ou du symbole. C'est ce qui se passe lorsque diminue la capacité d'observation du réel ou la flexibilité interprétative de l'acteur. Mais c'est également ce qu'il advient quand, pour une raison ou pour une autre, l'ensemble du corps social devient incapable de produire organiquement de nouveaux symboles.

D'où l'importance qu'a joué à partir du XVI^{ème} siècle la notion calviniste du *Beruf*, c'est-à-dire la doctrine de la prédestination, par rapport au processus qui allait donner naissance à ce qui est devenu les sciences de l'organisation : la croyance au Salut dans l'autre monde en a constitué la toile de fond. Elle a été le véritable médiateur de ce que l'économiste britannique Rothbard (1926-1995) a appelé la "*Calvinist Connection*"^{cdliii}. Ceux qui l'ont mise en place – qu'ils soient protestants, comme Adam Smith, Stuart et James Mill, ou membres de familles israélites converties, comme David Ricardo et Karl Marx - n'ont pu forger des catégories plus vastes en matière d'économie politique que dans la mesure où ils furent, simultanément, des philosophes ou des moralistes c'est-à-dire des manipulateurs "laïcs" de symboles. Les textes de Marx sont éloquentes : ils regorgent de termes bibliques que leur auteur détourne de leur contexte afin de mieux stigmatiser le comportement des bourgeois assimilés aux Philistins. Mais quelle que soit la forme que puisse revêtir ce détour symbolique, il a néanmoins permis à ces économistes-

moralistes d'accomplir un retour, même partiel, au processus de l'interprétation. Il s'est avéré suffisant pour que l'économie politique cesse d'être une théophanie et se transforme en un domaine de l'expérience.

Y est-elle arrivée pour autant ? Rien n'est moins sûr. Pour l'économiste André Orléan, auteur d'un ouvrage, "L'Empire de la valeur", couronné, à la fin de l'année 2011, par le prix Paul Ricœur, la financiarisation de la science économique découlerait d'une erreur de visée : cette discipline se serait trompée en définissant de manière restrictive son objet d'études. Et ce chercheur de rappeler que le sociologue, historien et économiste français François Simiand (1873-1935) s'élevait déjà contre la pratique qui consiste à imputer l'écart entre le modèle et la réalité non pas à une erreur dans le choix du modèle mais à une défaillance de la réalité^{cdliv}. C'est comme si, ajoute André Orléan, la pierre qui tombe se référerait directement à la loi de la gravité pour déterminer sa trajectoire. Pire encore, ce ne serait même plus la gravité qui serait la cause de sa chute "*mais son adhésion au modèle newtonien*"^{cdlvii} !

Revenir dans le giron de l'anthropologie

Rien d'étonnant à une telle confusion des causes et de leurs conséquences : alors que "*la théorie économique joue un rôle immense dans nos sociétés développées (et qu'elle) est le discours qui indique comment les affaires humaines doivent être menées*"^{cdlviii}, cette théorie de la gouvernance a indûment laissé de côté des pans entiers de la réalité dont elle prétend contribuer à piloter l'évolution. En d'autres termes et toujours selon André Orléan, cette discipline, en se définissant comme la "*science de l'allocation optimale des ressources rares*", aurait, de ce fait, écarté de ces "ressources rares" l'ensemble de l'économie marchande au sens large et, en particulier, les pratiques d'échange qu'elle génère.

Qui plus est, cette mutilation de l'objet de sa recherche est ancienne. Elle remonte à une théorie de la valeur conçue comme une substance : la valeur résiderait dans les choses et non dans le résultat de leur échange. On trouve ce point de vue réducteur à l'époque de la révolution industrielle du charbon et de l'acier chez des économistes classiques comme Adam Smith, David Ricardo ou Karl Marx : la valeur n'est, selon eux, que de la valeur-travail c'est-à-dire du travail humain objectivement incorporé dans les choses. Mais on retrouve le même point de vue, sous une autre forme, à partir des années 1870, chez des théoriciens de la pensée marginaliste comme Carl Menger, Stanley Jevons ou Léon Walras : la valeur devient une valeur-utilité c'est-à-dire un élément subjectif qui se développe lorsque le bien en question se raréfie.

C'est donc l'ensemble de la science économique qui, depuis deux siècles au moins, se serait fourvoyée. Ayant oublié que c'est le fait monétaire qui est premier dans l'ordre des

phénomènes économiques et que la monnaie est le produit d'une civilisation marchande, cette discipline aurait élaboré une théorie erronée de l'efficacité des marchés financiers.

André Orléan s'appuie alors sur la philosophie de René Girard pour proposer une anthropologie alternative : substituer des individus en relations, dont les préférences sont affectées par celles des autres, au prétendu *homo oeconomicus*, isolé, calculateur, rusé et, par dessus tout, censé savoir parfaitement ce qu'il désire. On découvre alors que l'ensemble de la société marchande est, potentiellement, soumis à un ensemble de rétroactions positives au sens systémique du terme. Elles proviennent de l'existence de ces réseaux entrecroisés de relations. Ils peuvent l'entraîner dans une série de dysfonctionnements en cascades produits par les emballements mimétiques dans lesquels ces acteurs économiques se sont retrouvés piégés. C'est donc leur rivalité qui est à l'origine de la rareté des biens : elle a concentré le désir de tous sur un nombre limité d'entre eux.

D'où les conclusions d'André Orléan : 1) ramener la science économique, science sociale par excellence, dans le giron de l'anthropologie qu'elle n'aurait jamais du quitter, 2) considérer que ce que réalise la monnaie au sein de l'échange marchand n'est pas autre chose qu'une "capture de l'affect commun" dont parlait déjà Emile Durkheim dans *Les Formes élémentaires de la vie religieuse* (1912), 3) admettre que ce qui fonde cet affect, c'est-à-dire la valeur, n'est, en définitive, ni le travail humain incorporé dans un bien ni l'idée que l'on se fait de l'utilité de ce bien mais le crédit que l'on porte à son expression monétaire, laquelle n'est jamais qu'une croyance collective.

A preuve ce qui advient d'une monnaie à partir du moment où l'on n'a plus envie de l'échanger : elle cesse, *ipso facto*, de circuler. Comme l'avaient déjà constaté les logiciens scolastiques en observant les effets des manipulations des taux de métal précieux au sein des espèces sonnantes et trébuchantes de leur époque : la mauvaise monnaie, en affluant sur les marchés, chasse la bonne que l'on se met à thésauriser...

Conclure. Sortir d'une impasse

Il est donc temps de renouer avec la puissance intrinsèque du symbole au sein des modes de gouvernance de sociétés qui sont, avant tout, des sociétés marchandes. Le retour de cette catégorie de signes n'est pas contradictoire avec le développement d'une pensée laïque, tout au contraire : le laïc n'est rien d'autre que le membre du *laos*, le "*peuple de Dieu*", c'est-à-dire le sujet même du christianisme^{cdlvii}. Il en était déjà ainsi au sein des premières communautés fondées par les apôtres : la foi y était acte de tous et de chacun. Elle ne s'y confondait pas avec l'observance d'un texte ni même avec le suivi d'un rituel sous une autorité sacerdotale. C'est la raison pour laquelle Marcion, cet ancêtre putatif des Cathares, fut le premier à rassembler une

collection d'écrits d'origine apostolique - l'Évangélion, les Épîtres, et les Antithèses - et à les traduire dans la langue de tous les jours. Son initiative est à l'origine de ce qu'on appelle aujourd'hui l'Évangile de Luc.

C'est donc par la foi de ses laïcs, hommes et femmes confondus – Marcion pensait qu'il n'y a "ni mâle ni femelle en Christ" -, que le principe de la communauté avait commencé à accomplir une disposition inscrite au cœur de tout monothéisme : la distinction entre un royaume de ce monde et un autre, hétérogène au précédent. Ce fut, quelques temps après, l'objet de la réflexion d'Augustin à partir de son expérience de gouvernance épiscopale à Hippone. Ce fut également, après lui, la pratique encore plus vaste des Cathares à l'époque de la première révolution industrielle de l'occident. En montrant, pendant près de trois siècles et à partir d'un genre de vie exemplaire, que le monde ne pouvait pas être l'œuvre de Dieu sous peine de croire qu'il y aurait incorporé le Mal, ils libéreront la pensée critique, c'est-à-dire la capacité interprétative, de ceux qu'ils influençaient.

La réhabilitation en dignité de ces formes du christianisme, aujourd'hui anéanties – le marcionisme, le catharisme -, semble d'autant plus nécessaire que le positivisme ambiant a contribué à éliminer les préoccupations "métaphysiques" de la vie de tous les jours et, par voie de ricochet, de la gouvernance des organisations. Du même coup et à la suite de cette réduction positiviste qui a désenchanté le Monde, un mode de raisonnement strictement indiciaire, celui de la science économique, s'est mis à proliférer. Il a pu le faire d'autant plus facilement qu'il s'abritait derrière une mathématisation qui lui servait d'alibi. Une véritable sclérose de la pensée en a découlé comme le démontre amplement l'incapacité des conseillers du Prince à avoir envisagé la possibilité que puisse éclater une crise financière comme celle qui a ravagé la planète en 2007-2008. Une telle myopie ne pouvait que déboucher sur une impasse. Elle peut s'avérer d'autant plus grande que les mêmes causes peuvent contribuer à générer les mêmes effets...

Virer de cap

Historiquement parlant, si la science économique est sortie de la matrice commune à l'ensemble des sciences sociales, ce fut sous l'influence d'un économiste français, Antoine-Augustin Cournot (1801-1877). Il avait été tellement subjugué par la cohérence interne de la mécanique cartésienne qu'il en arriva à influencer, via Walras père, le développement de l'ensemble de cette discipline^{cdlviii}. A partir des travaux de Cournot, puis d'Auguste (1801-1866) et Léon Walras (1834-1910), le filon éthique, c'est-à-dire symbolique encore vivant au sein de ce que l'historien, économiste et philosophe politique américain Murray Newton Rothbard appelle la *Calvinist Connection* – l'économie classique d'Adam Smith, de Stuart et de James Mill, de David Ricardo ou de Karl Marx -, fut complètement abandonné.

On peut en découvrir d'autres raisons que celles évoquées par Rothbard, lui-même lié à l'école marginaliste, en appliquant les catégories de la science des signes au décryptage des œuvres d'un sociologue contemporain de Max Weber, Ernst Troeltsch (1865-1923). Il voit dans le Protestantisme un simple cadre métaphysique et religieux pour des idées démocratiques formulées indépendamment de lui^{cdlix}. Troeltsch est ainsi amené à distinguer le Luthérianisme, encore d'inspiration médiévale, d'un Néo-protestantisme qui se développe aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles. Ce courant de pensée serait à l'origine de la plupart des institutions contemporaines : l'idéal des droits de l'homme, la structure de l'Etat et le type de Constitution, le droit civil et ecclésiastique, le mode d'évolution du savoir, les différents types d'organisations économiques.

Alors que la conception luthérienne de l'Etat, fixée au XVI^{ème} siècle, demeurait antidémocratique parce que féodale, ces créations de la Réforme, une fois revisitées par l'esprit des Lumières, ont mis l'ensemble du Protestantisme en phase avec l'évolution de son environnement^{cdlx}. Une nouvelle vision du monde en est issue. Pétrie de liberté individuelle et de conviction personnelle, elle a été diffusée par les élites intellectuelles du moins dans la partie de l'Occident devenue protestante.

Le point de vue d'Ernst Troeltsch peut être lui-même précisé en considérant avec plus d'attention ce qu'il est advenu de la pensée luthérienne au sein de l'Allemagne. On y découvre un souci éthique omniprésent depuis longtemps. Au début du XX^{ème} siècle, les trois quarts des chefs d'entreprise sont protestants. Ils prédominent dans l'ensemble des Länders y compris dans ceux de tradition catholique comme la Bavière. Or ces entrepreneurs ne sont pas seulement des Luthériens, ils sont influencés par le piétisme.

Renouer avec la pensée symbolique

Le mouvement est fondé à la fin du XVII^{ème} siècle par Philippe Jacques Spener, pasteur luthérien d'origine alsacienne (1635-1705). Ce théologien, né à Ribeauvillé et mort à Berlin, va enseigner successivement à Strasbourg, à Francfort-sur-le-Main, à la cour de Dresde (1685) puis à Berlin (1691). Il considère que la grâce divine est donnée à tous les Chrétiens et non seulement, comme le pensent à la même époque les Calvinistes anglo-saxons, à ceux que Dieu aurait déterminés de toute éternité comme devant être des Justes. Son œuvre principale, *Pia desideria* (1675), oppose le développement du sentiment religieux personnel à une pratique purement extérieure du Luthéranisme^{cdlxi}. Spener arrive à cette conclusion après avoir démontré que l'on va vers des Temps meilleurs et que leur avènement a été promis par Dieu à l'ensemble de sa communauté sur terre.

Les idées piétistes sont diffusées dans le monde germanique par August Hermann Francke (1663-1727). Cet élève de Spener enseigne dans ce qui est en train de devenir le creuset intellectuel de la Prusse, l'Université de Halle. L'influence du piétisme y est grande sur des hommes comme Lessing, Kant, Schiller, Fichte, Hölderlin et Novalis.

Il va en résulter un mode de fonctionnement original de cette partie du capitalisme européen que Michel Albert a appelé le "capitalisme rhénan " et qui n'est pas autre chose que la continuation, à l'époque moderne, puis contemporaine, de la subordination du principe du marché à celui de la *communitas* chrétienne sous l'influence du piétisme. Or ce type de management déroge quelque peu avec la théorie, strictement libérale, issue de la *Calvinist Connection* et que les économistes classiques, puis néo-classiques, avaient formalisée. Par exemple, une loi sur la Bourse est votée dès 1895 en Allemagne. Elle oblige les entreprises à communiquer des informations détaillées à chaque fois qu'elles procèdent à des émissions d'actions. Une législation comparable outre-Manche n'interviendra que beaucoup plus tardivement et surtout de façon bien moins contraignante. En Grande Bretagne, les dirigeants des entreprises cotées en Bourse, ainsi que les agents de change, pourront longtemps disposer d'informations sans avoir à les communiquer à l'ensemble de leurs actionnaires^{cdlxii}.

Rien de tel dans l'Allemagne piétiste. Ce courant d'idées chrétien y développe très tôt la moralité dans la vie des affaires. Il y généralise l'idée que le progrès éthique émane de la collectivité et non d'une minorité éclairée comme l'avaient enseigné les fondateurs calvinistes de la nation américaine. D'où l'impulsion différente donnée outre-Rhin à de puissantes institutions d'encadrement social : les Eglises, l'Ecole, les corporations, etc...

S'en remettre à l'Etat ?

C'est peut-être ce qui explique que l'évolution du capitalisme rhénan ait été été très différente de celle des pays latins européens. Le développement historique y a revêtu d'autres formes sociales et culturelles. Alors que les nations néo-luthériennes – l'Allemagne et les Pays scandinaves – favorisaient le développement culturel des plus larges masses en s'appuyant sur la dimension symbolique du signe, les Jésuites des pays catholiques méridionaux - empire austro-hongrois compris – s'étaient bornés à prolonger l'oeuvre de la Contre-réforme décidée au Concile de Trente : comme on l'a vu au cours de ce programme de recherche avec l'exemple de l'art italien, les pères conciliaires avaient évacué, *de facto*, la problématique du signe.

Cette régression historique conduisit les Jésuites, devenus les conseillers des Princes dans toute la partie méridionale de l'Europe, à réinventer l'alternative sophiste. Ils concentrèrent leurs efforts sur la formation des futurs cadres dirigeants en leur enseignant l'art de la Rhétorique. Ils

estimèrent que leur capacité à utiliser les ressources du langage suffirait à préserver leur influence au sommet de l'Etat et, par voie de conséquence, à maintenir ces nations dans le giron du Catholicisme. A la différence des Piétistes d'Allemagne du Nord, qui avaient joué la carte du principe de la communauté, ils prirent le parti des élites, c'est-à-dire du principe organisationnel de la hiérarchie.

L'expulsion des Jésuites à la fin du XVIII^{ème} siècle, sous l'influence des Philosophes de l'ère des Lumières, ne changea pas grand chose. Les nouveaux conseillers des Princes, les économistes, continuèrent à accorder une grande importance au développement des connaissances abstraites. Le mode de formation des élites dirigeantes françaises en est directement issu et ce dès le départ.

Pour ne prendre que ce seul exemple, les grands lycées d'Etat occupent aujourd'hui encore dans les principales villes de l'Hexagone les locaux des anciens collèges de la Compagnie de Jésus. Tout s'est passé comme si le transfert, même involontaire, de ce legs matériel s'était accompagné de l'acceptation d'un certain nombre d'actifs immatériels laissés par les premiers occupants. Ceux qui les ont remplacés n'ont fait que décléricaliser des méthodes pédagogiques élaborées par leurs prédécesseurs. Mais ils continuent à y valoriser la théorie aux dépens d'une préparation à la vie pratique.

Il n'est peut-être pas fortuit que le tournant marginaliste, qui allait aboutir au développement du courant néo-classique dans la science économique, c'est-à-dire au développement d'une discipline abstraite coupée de toutes applications pratiques, ait été, initialement, l'œuvre de Carl Menger (1840-1921). Ce haut fonctionnaire de l'empire de François-Joseph avait été élevé dans l'esprit de l'illuminisme du XVIII^{ème} siècle. Il fut nommé, à la fin des années 1880, membre important d'une commission chargée de réformer le système monétaire impérial. Rien d'étonnant à sa promotion : il existerait, selon Menger, des liens logiques entre la monnaie et l'économie réelle et ce serait aux économistes de les formaliser. Ces lois seraient rationnelles, la science ayant pour objet, depuis Aristote, de décrire des rapports de causalité entre des essences^{cdlxiii}.

Sa réflexion, qui allait dans le sens de l'abstraction, fut relayée par celle d'un sujet de la reine Victoria, William Stanley Jevons (1835-1882). Partant de l'exemple du charbon, alors ressource-clé du Royaume Uni mais dont les réserves s'épuisaient, il démontra que l'utilité d'un bien augmentait au fur et à mesure que sa quantité disponible diminuait ce qui occasionnait, *ipso facto*, une élévation de son prix. Autrement dit, plus un bien est rare et plus sa valeur marginale apparaît grande à celui pour qui ce bien est particulièrement utile. D'où sa lettre à Henrietta Jevons dans laquelle il explique que "*l'homme doit être une créature de cause et d'effet*" et que

"la parfaite considération de toutes les données, en fait de toutes les causes opérantes, doit conduire à la détermination de tous les effets^{cdlxiv}".

Quant au Français Léon Walras, il n'allait pas être en reste par rapport à la logique strictement causes-effets, c'est-à-dire indiciaire, dans laquelle ses deux collègues se complaisaient. Si ce citoyen de la III^{ème} République devait se déclarer, sur le plan politique, socialiste (il sera à l'origine de nombreuses coopératives ouvrières de production, de crédit ou de consommation dans la Confédération Helvétique où il accomplira l'essentiel de sa carrière universitaire), ce fils d'Auguste Walras était, comme son père, un cartésien impénitent : il croyait tous que la fixation des prix au sein du marché était parfaite et qu'il suffisait de partir de ces données chiffrées pour fournir des séries statistiques fiables à l'ensemble des acteurs.

La référence commune au cartésianisme autorisa donc ces trois économistes, fondateurs de la science économique contemporaine, à privilégier la maîtrise d'un discours mathématisé, coupé de son contexte mais censé refléter, pour cette raison, la rationalité parfaite du marché. Ils substituèrent cette fiction à l'observation des signes par lesquels s'expriment les conséquences des actions concrètes et diverses des opérateurs sur ce marché.

Lire

Coran, trad. Masson, D., Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris, 1967.

COURNOT, A. -A. (1863) - *Principes de la théorie des richesses*, Paris.

COURNOT, A. -A. (1838) - *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*, Paris.

HAU, M. (1994) - *Histoire économique de l'Allemagne*, Paris, Economica.

MINTZBERG, H. (2005) - *Des managers, des vrais ! pas des MBA*, Paris, Editions d'organisation.

NEVEUX, B. (1967) - *Vie spirituelle et vie sociale entre Rhin et Baltique au XVII^{ème} siècle*, Paris.

ORLEAN, A. (2011) - *L'Empire de la valeur*, Paris, Seuil.

ROGIN, M. (1998) - *Les Démons de l'Amérique*, Paris, Seuil.

ROTHBARD, M. N. (1994) - *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1, Edward Elgar Publishing Limited, England.

SCHLEGEL, J.-L. - *La loi de Dieu contre la liberté des hommes. Intégrismes et fondamentalismes*, Paris, Seuil.

SFEZ, L. (1981) - *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd. 1981.

TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Luc*, O.E.I.L., Paris.

TROELTSCH, E. (1912) - *Die Soziallehren des christlichen Kirchen und Gruppen*. Tr. fr. *Les doctrines sociales des Eglises et des groupes chrétiens*. Cité in LAUNAY, M. de, *Protestantisme et modernité*, Paris, Gallimard, 1991.

VALANTIN, J.-M. (2003) - *Hollywood, le Pentagone et Washington*, Paris, Autrement.

WEBER, M. (1904 & 1905), "Die Protestantisch Ethik und der Geist des Kapitalismus", in *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* & (1920) in *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Tr. fr. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, Pocket, 1990.

WEBER, M (1920) - *Recueil d'études de sociologie des religions* in *Sociologie des religions* (choix de textes et traduction par Jean-Pierre Grossein), Paris, Gallimard, 1996.

WEBER, M. (1922) - *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr. Tr. fr. *Economie et société*, Paris, Plon, 1971, 1982.

WITTGENSTEIN, L. (1921) - *Logische-Philosophische Abhandlung Tractatus logico-philosophicus*. Tr. fr. *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard, 1961; nouvelle édition, coll. Tel, Gallimard, 1993.

Contribuer à résoudre le problème

1. Revisiter les fondements de l'organisation

Les conclusions que l'on peut donc tirer de l'évocation d'un certain nombre de *success stories* économiques en ce début du XXI^{ème} siècle sont donc diamétralement opposées à celles extraites par Alfred Chandler de son expérience en matière de gouvernance d'entreprises dans les années 60 du XX^{ème} siècle. Selon cet auteur - et selon l'école de pensée qu'il a contribué à former -, les formes que revêt la croissance des organisations découleraient exclusivement de la volonté de ceux qui les dirigent. Philosophiquement parlant, le point de vue est nominaliste.

Si l'on l'applique au fonctionnement des exemples précités, les principaux opérateurs de la *Web-economy* ne devraient leurs succès qu'à une série d'alliances ou de partenariats, décidés en bonne et due forme au sommet d'entreprises ayant, depuis longtemps, pignon sur rue. On a vu qu'il n'en a rien été : les géants d'aujourd'hui ont grandi à partir d'initiatives aventureuses de *start-up* créées à partir de rien et, la plupart du temps, par des chercheurs considérés comme marginaux par l'*Establishment*.

Google, qui, au début de 2007, valait quelque 160 milliards de dollars à la bourse de Wall Street, avait été créé neuf ans auparavant par Sergey Brin et Larry Page, deux étudiants en mathématiques de l'université Stanford. Ils avaient pris comme siège social un simple garage à Menlo Park^{cdlxv}. Leur idée était des plus simples : assembler un moteur de recherche qui fonctionnerait en *clusters* (ou grappes) à partir d'un très grand nombre de serveurs bon marché et de logiciels *Open source*. L'ensemble ressemblerait aux ampoules d'une guirlande électrique sur un sapin de Noël : on peut y ajouter ou remplacer des éléments sans plonger pour autant le reste de l'arbre dans l'obscurité^{cdlxvi}.

Depuis cette époque, la *start up* a fait du chemin. Elle est devenue l'une des plus imposantes entreprises du marché d'Internet et fait partie, avec Apple, Facebook et Amazon.com, des *Big Four* d'Internet. C'est l'une des sociétés les plus attirantes au monde pour les jeunes diplômés : elle recevait plus d'un million de candidatures par an dès 2006. Mieux : elle avait cessé, "sans doute vers la fin 2003", selon Stephen Arnold qui a consacré un ouvrage à en expliciter les succès, d'être un simple moteur de recherche. Elle s'est donnée comme mission, si l'on en croit la présentation sur le Web, "d'organiser l'information à l'échelle mondiale et de la rendre universellement accessible et utile". En fait, les mots manquent pour définir ce qu'elle est véritablement. "Google est devenu une plate-forme applicative", diagnostique Stephen Arnold. En

d'autres termes, cela signifie que l'entreprise utilise désormais sa fantastique capacité de traitement de l'information (un parc de plus de 900 000 serveurs répartis sur 32 sites en 2011, contre 400 000 en 2006) - et surtout l'énormité de sa bande passante (6,4 % du trafic Internet mondial en octobre 2010) - pour distribuer aux internautes, non seulement les informations qu'ils recherchent, mais, de plus en plus, des applications logicielles les plus variées : messagerie électronique (*G.mail*), service de recherche local sur son propre ordinateur (*Google Desktop*), téléphonie sur IP (*Google Talk*), cartographie mondiale en 3D (*Google Earth*), outil de traduction directe en ligne (*Google Blog*), suivi des cours boursiers et des devises (*Google Finance*), création de sites Web (*Google Sites*), navigateur spécifique basé sur Linux (*Google Chrome*), etc... A terme, c'est la notion même d'ordinateur personnel qui devrait disparaître. Il suffira de disposer d'une connexion, même nomade, à partir d'un smartphone, avec Internet pour que le *Cloud Computing* de Google fasse le reste... C'est ce à quoi vise le nouveau système d'exploitation, *Android*, que cette firme a élaboré.

L'explication à de telles évolutions organisationnelles change pourtant du tout au tout si l'on adopte la vision d'autres théoriciens, également contemporains d'Alfred Chandler - ceux de l'école dite de la contingence -, et qui ont combattu ses idées. Selon ce point de vue, philosophiquement réaliste, l'évolution d'une organisation ne résulterait pas des bonnes ou mauvaises décisions prises au sommet par sa direction. Elle découlerait de la somme des réactions qu'ont pu adopter ses acteurs - y compris ceux situés à sa périphérie -, par rapport à l'évolution du contexte.

Dans cette perspective, les entreprises réseaux d'aujourd'hui - et, plus encore, celles de demain - ne se développeront qu'à partir du moment où elles auront été capables de mettre en synergie un certain nombre d'adaptations locales que leurs directions générales n'avaient pas prévues. C'est ce qu'a compris Google et c'est pour cela que cette société rachète sans arrêt des *start up* tout en continuant à augmenter sa prodigieuse puissance de calcul, de traitement et de stockage de l'information^{cdlxvii}.

A ce point du raisonnement, la question de la bonne gouvernance des entreprises rejoint celle de la bonne gouvernance des territoires et le questionnement commun à leur sujet se ramène à la résolution d'une question de logique pure. A partir du moment où la gestion des actifs immatériels se confond avec une capture réussie d'extériorités ayant fait ses preuves (comme en témoignent les exemples de Skype racheté successivement par eBay puis par Microsoft ou de YouTube par Google), de nouvelles conditions de la création de la valeur se mettent en place. Elles découlent de la manière dont ces extériorités ont pu, préalablement,

s'articuler avec la gestion des ressources cognitives disponibles dans le contexte ce qui veut dire, du moins pour la France, dans les domaines publics de la recherche et de l'éducation.

La bonne gouvernance d'aujourd'hui et, surtout, de demain apparaît alors comme la mise en place d'un processus mobilisant le fantastique potentiel de création de richesses qui demeure stérilisé, du moins dans l'hexagone, au sein des zones de savoirs et savoir-faire que la puissance publique a "sanctuarisés". Leur dérégulation, par le biais, notamment, de l'autonomie accordée aux universités, devrait contribuer à libérer les initiatives économiques locales tout en garantissant l'accès du plus grand nombre aux nouvelles technologies. Telle est la véritable leçon que l'on peut extraire des réussites entrepreneuriales advenues à partir du campus de l'université de Stanford.

La nécessité d'instaurer de tel entrelacs vertueux à l'interface des organisations et des territoires découle d'une autre constatation déjà énoncée au cours de cette investigation : la valeur se crée désormais à d'autres interfaces. Elles relient des entreprises traditionnelles à d'autres, plus légères, où le capital engagé est faible mais dont l'intensité relationnelle et intellectuelle est forte. C'est ce qu'expriment sans ambages, les auteurs du manifeste nord-américain précédemment évoqué : *"La croissance dépend de plus en plus de la technologie... Le marché est la pierre angulaire de la croissance, mais il ne peut pas générer seul les investissements dans l'éducation, la science, la recherche. La politique doit, tout à la fois, soutenir les forces du marché et jouer son rôle dans les investissements clés... Les nouvelles réalités requièrent des visions neuves, des idées intelligentes et du courage politique"*^{cdlxviii}.

Légitimer l'organisation

Il est alors possible de revenir au double questionnement initial à propos de l'organisation – "pourquoi l'entreprise ?" et "pourquoi sa forme hiérarchiquement intégrée ?" - en utilisant les catégories forgées au cours de la Querelle des Universaux. Elles autorisent à "revisiter" les réponses apportées à ces interrogations et qui ont permis de construire les fondations des sciences de l'organisation

Pendant longtemps, les travaux menés à leur sujet n'ont semblé légitimer qu'un seul principe organisationnel : celui de la hiérarchie. L'entreprise semblait devoir demeurer à tout jamais une organisation intégrée, centralisée dont il convenait simplement d'améliorer les fonctionnalités. On peut revenir sur les étapes de la démonstration.

Une première réponse à la question posée par Dennis Robertson a justifié l'existence de la firme. Elle résulterait d'une volonté : celle d'économiser les coûts de l'échange^{cdlxix} c'est-à-dire les coûts de transaction^{cdlxx}. C'est la position de Ronald Coase. Il démontre que leur intégration offre

un mérite incontournable : celui de spécifier des prix. Alors que la régulation de la production à partir du marché, c'est-à-dire le recours à un système soumis à des lois d'auto organisation reflétant l'équilibre entre l'offre et la demande, serait forcément imparfaite et ne pourrait fonctionner que sur le long terme, la firme intégrée, par sa seule existence, génèrerait une série de relations marchandes immédiatement efficaces.

C'est donc en vertu de son pouvoir de transaction que l'entrepreneur serait devenu un "*coordinateur*" socialement reconnu. En intégrant l'ensemble des activités productrices de la valeur au sein d'une seule et même chaîne juridique, il aurait substitué un principe organisationnel commun, celui de la hiérarchie, à la détermination aveugle des prix qu'aurait nécessité l'application de la loi de l'offre et de la demande. Du même coup, il aurait réduit d'autant les coûts d'information^{cdlxxi}. La coordination serait en droit de supplanter, *ad aeternam*, l'éventuelle coopération d'activités juridiquement différentes provenant du jeu aléatoire du marché. C'est pour des raisons simplement techniques, mais incontournables, que la firme intégrée serait devenue un mode d'allocation des ressources supérieur à tout autre.

Une deuxième réponse au questionnement de Robertson est élaborée un peu plus tard. Elle légitime la propriété individuelle du processus d'allocation centralisé que l'on vient d'évoquer. Mettant l'accent sur d'autres contraintes, celles qui découlent des formes collectives de la division du travail, elle démontre qu'il est économiquement plus logique, à l'échelle du corps social tout entier, de dissocier la rémunération d'un capitaliste, devenu coordinateur, de celle des membres épars d'une organisation étendue que l'on aurait du rétribuer en son absence^{cdlxxii}. En d'autres termes, ces travaux théoriques établissent la supériorité économique de la propriété individuelle des moyens de production sur tout autre mode de supervision.

Un troisième point de vue survient alors. Il explique pourquoi exclure *les valeurs*, au sens éthique du terme, du champ où s'élabore *la valeur*, au sens économique du terme. Leur éviction serait indispensable à partir du moment où cet espace organisationnel a été réputé devoir être, à tout jamais, hiérarchisé et privatisé. L'explication fait appel au courant philosophique néopositiviste alors dominant : tenant pour transparente la relation d'isomorphie censée exister entre le discours et le monde, il distingue, d'un côté, les jugements de fait, qui clarifieraient ce rapport et, de l'autre, les jugements de valeur qui contribueraient à l'obscurcir. Les premiers émergeraient d'un mode de coordination centralisé alors que les seconds seraient indissolublement liés à la mise en coopération d'acteurs psychologiquement dissemblables. *Exit* le principe organisationnel de la communauté qui aurait fait par trop désordre...

On peut traduire le raisonnement précédent dans le vocabulaire des sciences de la communication formalisé par Gregory Bateson^{cdlxxiii}. Selon les auteurs précités, la simple coordination, dans la mesure où elle met en présence des rôles "complémentaires", c'est-à-dire des relations entre acteurs aux statuts hiérarchiques différents, ne peut être que dépassionnée et, partant, rationnelle. A l'inverse, la coopération, dans la mesure où elle instaure une interchangeabilité des mêmes rôles et statuts au sein de relations "symétriques" - comme celles découvertes par Jean Joseph Jacotot à Louvain au début du XIX^{ème} siècle -, entraîne, du fait de cette instabilité, un risque permanent de rivalité mimétique^{cdlxxiv}.

C'est donc pour un ensemble de raisons psychosociologiques et cognitives que le mode de régulation par la hiérarchie aurait triomphé de son rival fonctionnant à partir du marché.

Il convient cependant d'approfondir ce dernier aspect en analysant plus en détail l'évolution d'un auteur de premier plan qui appartient à ce premier courant d'idées, l'économiste américain Oliver Williamson^{cdlxxv}.

Exclure les valeurs ?

Au début de ses recherches, la rationalité de son *homo transactionalis* apparaît tout aussi limitée que celle de l'*homo œconomicus* qui vient de faire son entrée dans le monde de l'organisation par le biais d'Herbert Simon^{cdlxxvi}. Or celui-ci l'a présenté aux gestionnaires comme le fils inattendu des thèses néopositivistes du Cercle de Vienne^{cdlxxvii}.

On sait que ce vaste regroupement de philosophes, de physiciens et de mathématiciens a fonctionné dans la capitale autrichienne à partir de 1928 autour de Rudolph Carnap et d'Otto Neurath. Au point de départ de leur aventure, un constat : l'impasse de la tentative kantienne d'extraire les fondements de la morale du fonctionnement de la raison pratique par le biais de catégories de la connaissance fixées *a priori*. Tirant les leçons de cet échec, ils en déduisent la nécessité d'exclure les préoccupations de la métaphysique du champ de l'activité scientifique.

Ce courant de pensée est transféré aux Etats Unis à la suite des vicissitudes de l'Histoire dans les années 30 du XX^{ème} siècle. Il y connaît son influence maximum vingt ans plus tard, à l'époque où les sciences de gestion prennent elles-mêmes leur essor en tant que corpus spécialisé.

A cette époque et selon la revue *The International Encyclopaedia of unified Science* (Chicago), qui diffuse outre-Atlantique les thèses du Cercle de Vienne, la structure du monde se révélerait par le biais des discours par lesquels la science effectue le passage du concept aux données immédiates de l'expérience. Formulé de cette manière, le processus de la découverte scientifique se ramène à la simple formalisation de l'énoncé qui en exprime le résultat.

Méthodologiquement parlant, cette assimilation de la recherche au raisonnement déductif par lequel celle-ci prend forme n'est donc pas très éloignée de la problématique cognitive thomiste évoquée au cours de ce programme de recherches. Dans les deux cas, un principe est posé en surplomb de l'expérience humaine. Pour le courant néo-positiviste, il n'existerait pas d'éléments phénoménaux, en tant que tels, au sein du réel mais de simples ensembles de relations phénoménales reliant les choses entre elles. Il suffirait donc d'analyser ces liaisons entre phénomènes pour être en droit d'éliminer ce que ces chercheurs viennois, devenus entretemps américains, appellent des pseudo-énoncés métaphysiques tels que ceux relevant de l'éthique ou de la spiritualité. L'explication ? Dans la mesure où ces éléments discursifs sont forcément ambigus, ils perdent toute raison d'être au sein d'un ensemble dont la logique rigoureuse a pour seule fonction d'exprimer les relations phénoménales fortes qui existent entre les choses.

Le raisonnement est cohérent mais il équivaut à restaurer l'antique notion de la représentation selon laquelle l'esprit humain aurait la capacité, en élaborant un discours (scientifique en l'occurrence), de se re-présenter le monde. Or ce ne peut être possible que dans la mesure où une telle logique préexisterait au sein du langage. Cette isomorphie prendrait la forme d'un jeu de miroirs permanent où la structure du monde se refléterait dans celle du discours et réciproquement. On revient à l'époque antérieure aux travaux des Stoïciens et des Epicuriens lorsque les premiers philosophes grecs n'avaient pas encore localisé la place exacte du signe : quelque part entre les mots et les choses.

Le point de vue développé par les animateurs de cette revue nord-américaine des années 1950, est donc assez proche de celui exprimé quarante ans plus tôt par Frege ou Russell. Il semble d'autant plus pertinent aux fondateurs de ce courant néo-positiviste qu'ils avaient, dans leur jeunesse européenne au temps du Cercle de Vienne, effectué une lecture déformée, selon son auteur lui-même, du *Tractatus logico-philosophicus* de Wittgenstein. L'ouvrage venait alors de paraître. Il les avait d'autant plus enthousiasmés qu'ils n'en avaient pas compris la portée.

Comme leur fit remarquer leur compatriote lorsqu'ils l'invitèrent à venir commenter ses travaux dans leur cénacle à Vienne, ce n'est pas parce que des propositions éthiques ou religieuses sont dénuées de sens, du moins selon les critères rigoureux du *Tractatus*, qu'elles n'ont pas d'importance. Tout au contraire : c'est parce que l'éthique et la spiritualité ne peuvent pas se "dire" mais seulement se "montrer", qu'elles constituent des "non-sens" importants. Dans la mesure où "*le bien est en dehors de l'espace des faits*", le langage ne peut exprimer que du factuel et non des jugements de valeur. En d'autres termes et comme l'écrit Wittgenstein : "*On*

pourrait résumer en quelque sorte tout le sens du livre en ces termes : tout ce qui proprement peut être dit peut être dit clairement, et sur ce dont non ne peut parler, il faut garder le silence^{cdlxxviii} ."

C'est ce qui explique, toujours selon ce logicien, que la logique, loin de se limiter aux seuls énoncés philosophiques ou scientifiques, est avant tout le paradigme de l'inexprimable : c'est pour cela qu'elle ne peut que se "montrer" et non se "dire". L'auteur du *Tractatus* n'avait-il pas d'ailleurs écrit peu de temps après la parution de son livre : *"Le sens de ce livre est éthique. Mon livre consiste en deux parties : celle ici présentée, plus ce que je n'ai pas écrit. Et c'est précisément cette seconde partie qui est la partie importante. Mon livre trace pour ainsi dire de l'intérieur les limites de la sphère de l'éthique^{cdlxxix}"* ? C'est tout le contraire que les fondateurs du Cercle de Vienne ont compris et c'est ce qui explique que leur lecture, erronée, de Wittgenstein ait pu être utilisée, une fois transférée aux USA, comme fondement théorique des sciences de l'organisation.

2. Reconnaître l'antériorité de l'induction

Pourtant, la conclusion pratique de l'investigation menée par le jeune Wittgenstein, sur les conseils de Russell et de Frege, lorsqu'il avait commencé la rédaction de son livre était la même que celle à laquelle étaient arrivés, sept siècles plus tôt, les *Bons Hommes* et les *Bonnes Dames* cathares, mais par un cheminement purement inductif. Alors que leurs rivaux, les moines prêcheurs thomistes, cherchaient à convaincre leurs auditoires par l'éclat de leur verbe et la cohérence de leur discours, ces ministres d'une Eglise sans églises avaient choisi de prêcher par l'exemple^{cdlxxx}. *"Pauvres, persécutés, les Bons Hommes suivaient en fait une règle de vie très stricte, celle qu'ils appelaient : la voie de Justice et de Vérité, celle des Apôtres. Ils se confortaient en tout aux pratiques de vie des Apôtres, et observaient les règles des préceptes évangéliques : ne pas mentir, ne pas prêter serment, ne pas juger, ne pas maudire ou blasphémer, ne pas tuer, même un animal, ne pas commettre l'adultère - c'est-à-dire, interprétation semblable à celle de l'Eglise catholique : vivre chastement. /.../ C'étaient là engagements de vie consacrée. Bons Hommes et Bonnes femmes cathares étaient en fait des moines et des moniales, les religieux d'un ordre qui ne reconnaissait pas l'autorité du pape de Rome^{cdlxxxii} ."*

On est donc en droit d'articuler la logique, inductive, des pasteurs cathares avec celle, déductive et abductive, de Wittgenstein^{cdlxxxii}. Il est alors possible de réinterpréter les thèses néo-positivistes contemporaines qui ont exclu les valeurs, au sens éthique, du processus de production de la valeur au sens économique. On découvre par la même occasion les énormes conséquences pratiques de l'impensé théorique des sciences de gestion : c'est parce que l'éthique constitue un "non-sens" important au sein des organisations que le fait de l'avoir éliminée y entrave l'émergence d'un nouveau mode de production des richesses. En effet et comme

l'exprime en d'autres termes un spécialiste américain du management, il ne saurait y avoir de gestion de la performance en l'absence de la confiance^{cdlxxxiii}.

C'est la difficulté à laquelle est confrontée un économiste comme Williamson : persuadé que la confiance constitue une friction inutile dans le bon fonctionnement de l'organisation, il cherche à l'éliminer. Cherchant un moyen pour compenser la limitation cognitive de l'acteur qui découle de sa vision de la firme comme processeur d'informations, il fait appel à ce qu'il appelle "l'opportunisme foncier de l'être humain"^{cdlxxxiv}. On est en présence d'une innovation par rapport à la position antérieure d'Herbert Simon.

Celui-ci avait simplement parlé de la rationalité limitée de l'acteur afin d'articuler le fonctionnement, interne, de l'organisation avec la théorie de l'équilibre général, externe, des marchés, équilibre qui ne pouvait lui-même exister sans l'existence d'une information parfaite chez le décideur sommital (sa fonction étant d'intervenir au sein de ces derniers). La notion que Williamson introduit - la "ruse" - constitue donc une innovation par rapport à la rationalité limitée dont avait parlé Simon. C'est le prix anthropologique que le premier accepte de payer pour conserver le modèle de l'organisation-machine que le second avait introduit dans les sciences de gestion.

En d'autres termes et si on aborde le fonctionnement de l'organisation sous ce seul angle, néopositiviste, de traitement rationnel de l'information, la puissance de calcul dont dispose la rationalité illimitée de ses décideurs sommitaux devrait suffire. Elle devrait leur permettre de traiter les données qui résultent de l'agrégation des rationalités limitées individuelles tout en continuant à faire face aux perturbations externes que peuvent susciter les comportements des autres compétiteurs sur l'équilibre général des marchés. Mais *quid* du contrôle de l'acteur, désormais décrété "rusé", et dont il convient de réguler les comportements si l'on veut continuer à participer à ce même équilibre général?

Calculer

Williamson tente de contourner la difficulté. Sa référence à l'intelligence rusée n'est pas un hommage rendu à la *métis* grecque dont se sert le pragmatique Ulysse pour faire face aux obstacles que les Dieux dressent devant lui. Le théoricien américain entend simplement conserver le point de vue de l'*homo œconomicus* calculateur qu'il sait incompatible avec la dimension éthique du management, dimension dont Max Weber avait pourtant souligné la centralité au sein des réseaux commerciaux du début du capitalisme marchand^{cdlxxxv}. L'élimination du point de vue weberien va être rendue possible par la notion de coût de transaction à partir de laquelle Williamson développe la théorie de l'Agence^{cdlxxxvi}.

Revenons sur sa démonstration. Si l'Agent, autrement dit si l'acteur réticulé, devenu, *de facto*, autonome au sein d'une organisation géographiquement décentralisée, n'agit que par ruse^{cdlxxxvii}, comment optimiser sa relation avec le Principal (l'entrepreneur coordonnateur) si ce n'est par le biais d'une série de transactions financières dans laquelle le premier va trouver son intérêt ? C'est sur cet axiome, implicite, que *tout* peut s'acheter - les valeurs ayant été éliminées de l'organisation devenue processeur d'information - que repose, *in fine*, les modes de gouvernance des grandes entreprises internationales. Et c'est pour cette raison, ontologique, que les marchés boursiers, gavés d'effets toxiques (les *subprimes*), se sont écroulés à l'automne 2008 entraînant l'économie réelle dans une descente aux enfers.

Or celle-ci découvre aujourd'hui les vertus de l'*Open source* créée pour élaborer des logiciels en dehors de tout lien marchand : ce mode de gouvernance décentralisé, à but non lucratif, une fois importé au sein de la firme, permet de mobiliser, à moindre coût, des ressources variées. C'est ce dont témoignent des *success stories* aussi différentes que le parcours d'InnoCentive ou de YouTube et, plus généralement, de toutes les *Big Four* d'Internet – Apple, Amazon.com, Google, Facebook -, qui ont été créées dans un garage ou dans une chambre d'étudiant sur un campus.

En d'autres termes et à partir du moment où les acteurs qui formulent les problèmes ne sont pas forcément ceux qui en trouvent la solution (ou du moins les éléments constitutifs), les innovations ne peuvent qu'émerger à l'intersection de champs disciplinaires différents. Leur variété devient telle qu'elle ne peut plus être contrôlée par une seule organisation. D'où le recours au système de l'*Open source*. Ses performances sont d'autant plus remarquables que ce mode de recherche et développement ne prévoit pas de stimulations financières. Ce qui s'avère déterminant dans la motivation de ses acteurs, ce sont des considérations extérieures à la sphère financière telles que le plaisir de la découverte ou la joie que suscite l'appartenance à une communauté^{cdlxxxviii}.

Contrôler ?

Ces réalités managériales émergentes, qui trouvent désormais des applications marchandes, se situent donc à l'opposé de ce que prévoyait la conception néo-classique et positiviste de la firme. Il convient de revenir sur les présupposés sur lesquels reposait la démonstration de ses pères fondateurs pour mieux mesurer le chemin parcouru : 1) il ne peut exister que la coordination mise en œuvre par la hiérarchie (la coopération débouchant sur des rivalités mimétiques), 2) la structuration pyramidale est nécessaire afin de réguler les comportements opportunistes d'êtres humains qui ne sont motivés que leur seul intérêt individuel, 3) d'où la nécessité d'en prévoir les coûts comportementaux.

Globalement, la réponse est cohérente. Elle a d'ailleurs longtemps bien fonctionné. Elle a permis : a) de contrôler le fonctionnement psychosociologique de l'acteur à partir de stimulants financiers que sa hiérarchie mettait en oeuvre, b) d'allier la rapidité d'exécution, que générait l'obéissance, aux économies d'échelle qui découlaient de la production de masse. Il devenait alors possible : 1) de repousser l'incertitude que générait le recours au principe de rationalité limitée de l'acteur^{cdlxxxix}, 2) de conserver, simultanément, l'essentiel de cette innovation nécessaire au fonctionnement de l'organisation conçue comme celui d'un processeur d'informations, 3) d'en agréger encore mieux les données par le biais d'une prise de décision exclusivement sommitale, 4) en séparant plus strictement que jamais les faits des valeurs puisque *tout* pouvait s'acheter.

La démonstration a fonctionné du point de vue pratique mais de manière inattendue. Comme on l'a vu dans le premier tome de ce programme de recherches, si les opérateurs des marchés financiers ont pu si facilement corrompre les consciences au sein de l'économie réelle^{cdxc}, c'est que des générations de futurs gestionnaires avaient appris sur les bancs de leurs *Business Schools* à ne légitimer que les seuls énoncés reconnus comme factuels et à discréditer tout énoncé éthique.

Pourtant, sur le plan théorique, la démonstration élaborée par Williamson, à partir des travaux des travaux de Coase, semblait avoir bâti à chaux et à sable les fondations de l'organisation intégrée : ne les avait-elle pas solidement adossées à l'héritage néopositiviste du Cercle de Vienne^{cdxci} ?

La construction présentait cependant un inconvénient. Elle n'évitait le cynisme, que génère inmanquablement l'éviction des valeurs, qu'au prix d'une schizophrénie comportementale si ce n'est cognitive. C'était la conséquence de la séparation établie entre des vertus publiques, ostensiblement affichées au sein d'une société puritaine, et d'éventuels vices privés soigneusement dissimulés. Ce principe de non-congruence, érigé en règle absolue de self-management, n'a semblé longtemps présenter que des avantages. D'un point de vue pratique, il procurait son efficacité au modèle managérial anglo-saxon : en éliminant de l'organisation les émotions - et les valeurs nécessaires pour les réguler -, il focalisait l'action organisée sur le seul respect des procédures. D'un point de vue théorique, il fournissait aux sciences de l'organisation un statut d'existence positive : elles pouvaient se présenter vis-à-vis des autres secteurs de l'activité scientifique comme un ensemble normatif de savoirs et savoir-faire dont la légitimité reposait sur l'efficacité de techniques gestionnaires ainsi justifiées.

Gérer un paradoxe

Mais la solution adoptée générait un malaise. Il provenait de l'existence d'une situation paradoxale : *quid* de l'implication de l'acteur quand les objectifs proposés ne pouvaient que lui apparaître comme dépourvus de sens du fait de la mutilation ontologique ainsi opérée entre les faits et les valeurs^{cdxcii} ? Et que penser d'un modèle d'élaboration des connaissances qui coupait celui qui les produisait des conditions qui auraient permis d'en piloter subjectivement l'évolution à partir de sa propre expérience^{cdxciii} ?

De manière plus concrète, comment être sûr, à partir du moment où l'on avait évacué la confiance au profit de stimulants financiers individuels, que les fournitures commandées allaient arriver à temps ou que les quantités demandées seraient livrées selon la qualité promise? N'allait-on pas être confronté au risque, permanent, de comportements opportunistes d'acteurs devenus des mercenaires et ce à une époque où l'on commençait à externaliser des pans entiers de la chaîne de la valeur ce qui ne pouvait que multiplier les risques de désertion ?

On découvre la contradiction sur laquelle a débouché le capitalisme financier : il a créé les conditions de développement d'une économie mondialisée en réseaux tout en interdisant la mise en œuvre du principe organisationnel qui peut la réguler, la communauté.

En d'autres termes et alors que les chefs d'entreprise des débuts du capitalisme avaient appris à réguler leurs comportements et ceux de leurs collaborateurs à partir de valeurs communes^{cdxciv}, les pères fondateurs des sciences de l'organisation et, à leur suite, les théoriciens du néolibéralisme ont fait comme si l'homme pouvait, pour la première fois dans l'Histoire, cesser d'être, selon la formule d'Ernst Cassirer, un animal symbolique^{cdxcv}.

Or, l'anthropologie nous apprend que depuis qu'il est devenu un être humain, c'est-à-dire, selon Georges Bataille, depuis qu'il pratique des rites funéraires, les valeurs ne sont pas autre chose que l'ensemble des diverses solutions que l'humanité a élaborées pour donner un sens à l'existence tout en régulant les pulsions destructrices qui pourraient conduire à l'anomie. C'est en devenant *homo symbolicus* qu'*homo sapiens* a évité de devenir *homo demens*.

En mettant sous le boisseau cette dimension communautaire de l'action, les gestionnaires ne pouvaient que déboucher sur le cynisme des uns ("après moi, le déluge"), la soumission des autres ("attendons les ordres") ou la rébellion passive du plus grand nombre ("pas vu, pas pris"). Pour en pallier les conséquences, ils furent conduits à réinventer, déductivement, un substitut normatif aux normes et aux valeurs qu'ils avaient choisi d'ignorer alors qu'elles avaient été inductivement élaborées au cours d'un immense processus historique.

Ces solutions palliatives atteignent aujourd'hui leurs limites. Avec l'avènement de la civilisation numérique et le développement de vastes entreprises virtuelles mondialisées, la question posée par Robertson redevient plus que jamais d'actualité.

On ne peut piloter d'aussi vastes ensembles de signes qu'en générant, non seulement la confiance entre leurs utilisateurs, mais surtout la créativité de tous ceux qui participent à leur développement. Le succès des nouveaux modèles économiques le démontre. On a vu qu'ils reposent, en grande partie, sur l'autonomie interprétative et sur la capacité d'initiative des internautes : qu'ils s'arrêtent de produire des vidéos et YouTube n'aura plus de valeur marchande, qu'ils cessent d'écrire des articles pertinents et Wikipedia ou Amazon.com perdront beaucoup de leur intérêt, etc... Telle est la logique de *l'outsourcing* et du *crowdsourcing* et c'est la raison pour laquelle l'essor de ces organisations innovantes repose, *in fine*, sur l'existence de comportements et de réflexes que l'histoire religieuse des différentes parties du monde a contribué à mettre en place.

3. Revisiter l'histoire des religions

Or, de ce point de vue, la Chrétienté orthodoxe, en demeurant figée sur le culte de l'icône, a contribué à générer les discussions sans fin qui l'ont affaiblie en tant que système de signes. On a également vu que l'Islam, par réaction, a tenté d'éliminer le problème en évacuant l'icône au risque d'appauvrir l'ensemble de la chaîne interprétative du monde musulman. On se souvient également que, de leur côté, les bâtisseurs des cathédrales gothiques ont instrumentalisé l'icône à des fins néoplatoniciennes tout comme le feront, trois siècles plus tard, les partisans de la Contre Réforme catholique avec l'art baroque. Seuls, les héritiers de la Réforme ont tenté d'opérer un retour à la logique sémiotique mais ils ne l'ont fait qu'à partir d'une seule classe de signes, celle des indices : Luther et Calvin ayant choisi de conserver le dogme magique de la transsubstantiation à des fins de régulation sociale.

La seule religion, authentiquement chrétienne, qui avait pu commencer à libérer l'autonomie symbolique de ses fidèles a donc été le catharisme. Et c'est peut-être pour cette raison qu'elle n'a pas eue de postérité. Les pouvoirs en place ont préféré l'anéantir.

Les autres courants hérétiques médiévaux - Vaudois, Lollards et autres Hussites -, quelle que puisse avoir été la cruauté des papes à leur égard, ont réussi à se perpétuer en tant que mouvements d'idées. Dans la mesure où ils ne remettaient pas en cause la condamnation des thèses de Bérenger par les conciles, condamnation confirmée par Luther et Calvin, ils ont pu se fondre, d'une manière ou d'une autre, dans la Réforme qui a vu en eux des précurseurs. Leur destinée historique s'est alors confondue avec celle des Eglises réformées. Par leur intermédiaire, ils ont participé à l'avènement du monde moderne^{cdxcvi}.

Tout autre fut le destin des Cathares. Ils furent les premiers à s'être levés, les premiers à être anéantis et les premiers à être oubliés. Si Willy Brandt a pu s'agenouiller, en 1970, devant le monument du ghetto de Varsovie et si le roi Juan Carlos a eu le courage de demander, en 1992, aux Juifs d'Espagne de pardonner l'expulsion de leurs ancêtres par l'Inquisition, aucune voix institutionnelle, séculière ou religieuse, ne s'est encore jamais élevée pour se repentir de la persécution dont ont été victimes les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* de Champagne, du Val de Loire, de Flandres, de Rhénanie, d'Occitanie ou de Lombardie. Ces précurseurs de la liberté de penser et d'agir, qui avaient réussi à faire fonctionner, pendant près de trois siècles, des réseaux d'Eglises sans églises à l'échelle de l'Europe à l'époque de la première révolution industrielle, paraissaient avoir bel et bien disparu dans les flammes des brasiers ou la moisissure des culs de basses-fosses.

Quelle que puisse l'importance prophétique que l'on ait pu accorder aux ultimes paroles prêtées à Guillaume Bélibaste, dernier *Bon Homme* à être brûlé vif, en 1321, à Villerouge-Termenès - "*Al cap dels sèt cent ans, verdjara lo laurèl* (avant sept siècles le laurier reflleurira...)" -, force est de constater que l'Inquisition avait bien travaillé.

C'est la conclusion à laquelle arrive Simone Weil lorsqu'elle embrasse, *de facto*, cette foi chrétienne à un moment où l'Europe gémit sous le joug des armées nazies : "*Contrairement à un préjugé très répandu, une décision purement militaire peut influencer sur le cours des pensées pendant de longs siècles, sur de vastes espaces : car l'empire de la force est grand*^{cdxcvii}."

Et pourtant, l'investigation menée à propos des tenants et des aboutissants de cette foi religieuse aujourd'hui disparue fait apparaître que les organisations virtuelles d'aujourd'hui ont besoin de ce type de gouvernance. Elle a permis de découvrir que la prière sacramentelle de cette religion perdue, le Notre Père – "*Paire nòstre que siès dins lo cèl...*" -, comportait une seule variante par rapport au rituel transmis par l'Eglise romaine et repris tel quel par la Réforme^{cdxcviii} : "*donnez-nous aujourd'hui notre pain supra-substanciel de chaque jour*". Cet ajout – ou cette restauration (puisque le Christ a dit à plusieurs reprises que l'homme ne vit pas que de pain) - signifie que l'essentiel du message que ces ministres chrétiens continuent à transmettre au-delà des siècles consiste à dire Non au dogme magique de la transformation des substances que perpétuent les autres confessions chrétiennes. En libérant la potentialité interprétative de l'acteur, cette audace doctrinale leur a permis d'utiliser la puissance symbolique du signe pour étendre leur influence.

S'identifier à une évolution réelle

On a besoin d'une telle ampleur de vue pour comprendre ce qui se joue réellement dans l'évolution de la gouvernance des organisations et pour tenter de déceler quelques uns des traits du système mondial, non encore identifié, dont les émergences vont accompagner la prochaine phase de la globalisation.

Dans cette perspective, on a vu que la relation traditionnelle de subordination liée au contrat de travail devrait progressivement céder la place à une série de transactions par le biais de contrats commerciaux reliant les entités virtuelles de l'entreprise étendue. C'est ce que l'on appelle l'*outsourcing* et le *crowdsourcing*.

La nécessité de piloter de telles évolutions conduit à modifier en profondeur la mission et le mode de fonctionnement des modes de gouvernance. Au fur et à mesure que l'acteur devient autonome au sein de maillages mondialisés d'activités de plus en plus virtuelles, il acquiert la possibilité de passer, à tout moment, mais avec armes et bagages (puisque ceux-ci sont désormais immatériels) au service d'un concurrent. C'est d'autant plus aisé que se multiplient les situations ambivalentes de coopération en matière de management de projets internationaux. Il est donc nécessaire d'anticiper l'apparition et le développement de telles tentations opportunistes afin d'en pallier les effets. On ne peut y arriver qu'en s'appuyant sur le principe de la communauté qui permet d'impulser le développement de valeurs communes au sein de chaque organisation co-contractante.

A l'opposé, les modes traditionnels de gouvernance, dans la mesure où ils mettent exclusivement l'accent sur les seuls stimulants matériels ("la carotte ou le bâton !"), transforment l'acteur en un mercenaire qui, tel un garde suisse des armées de l'Ancien régime, ne peut que vendre au plus offrant.

Or, depuis la révolution industrielle manchestérienne, la plupart des entités humaines ne sont plus régulées par des principes moraux, c'est-à-dire par une succession d'échanges symboliques que l'expérience avait inductivement validés, comme à l'époque des débuts du capitalisme marchand du Moyen Âge^{cdxcix}. Les institutions économiques et politiques contemporaines fonctionnent sur le mode déductif à partir de règlements que leur hiérarchie a définis et qu'elle s'efforce de présenter comme un ensemble rationnel et légal^d. C'est ce qui explique que les sciences économiques, en se cherchant à se focaliser sur l'aspect strictement gestionnaire de la gouvernance, aient, du même coup, cessé d'être politiques.

En d'autres termes et depuis que s'est établie l'hégémonie du mode de gouvernance néo-calviniste sur les organisations, c'est-à-dire depuis que le raisonnement indiciaire a établi sa prédominance sur toutes les autres manières de penser, la seule manière de produire de la valeur

ne pouvait, immanquablement, que se ramener, un jour ou l'autre, à la gestion des seules ressources financières. On y est arrivé au début des années 1980 avec les politiques de dérégulation systématiquement menées par Ronald Reagan et Margaret Thatcher et qu'ont justifié, sur la plan théorique, les écrits de Milton Friedman. En prônant le marché comme seul principe de régulation, ils ne pouvaient qu'exclure l'optimisation des autres actifs et, en particulier, celle des valeurs alors que cette dimension immatérielle constitue une part fondamentale du patrimoine spirituel des collectivités humaines. Ce n'est peut-être pas un hasard si les *Chicago boys* ont trouvé un terrain d'application idéal de leurs théories dans la politique économique suivie par le gouvernement d'Augusto Pinochet au Chili.

L'humanité a donc besoin de changer de paradigme organisationnel au sens où l'entendait Dennis Robertson lorsqu'il formulait son questionnement à propos de l'entreprise : jamais question théorique n'aura été plus pratique.

C'est ce que devrait permettre le retour du signe par le biais de modes de gouvernance qui s'inspireraient de l'exemple du christianisme cathare même si cette apparente régression historique semble constituer, comme aurait pu le dire Wittgenstein, un "non sens" du point de vue de la logique managériale actuellement dominante : "*Si le monde est "tout ce qui est le cas", rien dans le monde n'est valeur, la valeur est extérieure au monde, "le bien est en dehors de l'espace des faits"*".

C'est donc pour des raisons d'efficience et non seulement d'efficacité, qu'il convient de s'inspirer de la manière dont les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* cathares ont piloté leurs réseaux de *Bons Chrétiens* à l'époque de la première révolution industrielle de l'Occident. Du fait de leur dualisme doctrinal initial, ils se retrouvaient dans une situation analogue à celle que devait décrire Wittgenstein : accorder une liberté d'interprétation et d'action totale à ceux qui s'étaient placés sous leur influence tout en s'imposant à eux-mêmes une observance des plus strictes par rapport aux principes qu'ils professaient.

Cette rigueur morale était d'autant plus grande qu'elle ne renvoyait pas simplement à la cohérence interne d'un discours mais à un genre de vie que ces pasteurs s'efforçaient d'incarner en toutes occasions y compris au péril de leur existence.

Du même coup et dans la mesure où ce mode d'influence reposait, du moins au début de l'histoire de leurs Eglises, sur une stricte séparation entre le Royaume de Dieu et celui du Prince de ce Monde, ils exprimèrent, au travers de leurs comportements, que ce qui est éthique ne saurait se "dire" et ne peut que se "montrer". Comme l'énoncera Wittgenstein : "*L'éthique n'est*

pas affaire de langage, mais d'actes... Si quelqu'un parvenait à écrire un livre sur l'éthique, il anéantirait sans autre forme de procès tous les autres livres du monde^{dii}.

Savoir dire Non !

D'où l'extrême importance que revêtent des comportements exemplaires dans la mesure où ils expriment, pour reprendre une expression taoïste, la présence de valeurs célestes au sein de la vie de tous les jours. C'est ce qu'a essayé de faire, tout au long de son existence et dans les domaines où il avait investi son énergie, un autre hérétique, Pier Paolo Pasolini. Dans ses œuvres poétiques, cinématographiques comme dans ses essais anthropologiques ou sémiotiques, il n'a eu de cesse de promouvoir le sentiment du Sacré y compris et surtout au sein de la vie la plus triviale.

Pour ne citer qu'un exemple, il s'élève avec force contre le "jeans Jésus", tentative mercantile des années 1970 de marchandiser la mémoire christique^{diii}. C'est au nom de l'autonomie du monde symbolique qu'il se révolte contre la perte de sens dont est victime l'homme contemporain.

Dans une interview accordée le 1^{er} novembre 1975, quelques heures avant son assassinat, il cite Adolphe Eichmann comme figure emblématique du conformisme. Il fait remarquer que ce dernier avait beaucoup de bon sens et qu'il n'a pas été la brute épaisse que l'on aurait pu croire nécessaire afin de pouvoir organiser et planifier l'assassinat de millions d'hommes. Qu'est-ce qui lui a manqué pour ne pas devenir le criminel de guerre qui sera pendu le 15 décembre 1961 dans la cour de la prison de Ramla ? Il n'a jamais eu le courage de dire non à chaque fois que sa hiérarchie lui demandait d'accomplir ce qu'elle lui présentait comme une tâche administrative bureaucratisée. Lors de son procès, il dira encore pour se défendre : "j'ai fait partir des trains".

D'où la position de Hannah Arendt dans son ouvrage *Eichmann à Jérusalem*. Elle conclut la compilation de ses chroniques rédigées au cours du procès en écrivant que ce criminel de guerre n'a montré ni antisémitisme particulier, ni troubles psychiques spécifiques et qu'il n'a constamment agi que pour "faire carrière". Et pourtant, elle le décrit par ailleurs comme étant la personnification même de la "banalité du mal". Pour justifier son jugement, elle argue du fait que, lors de sa comparution devant ses juges, il n'a semblé ressentir ni culpabilité ni haine et qu'il a tenu à se présenter sous un jour des plus ordinaires. Elle élargit ce constat à la plupart des condamnés nazis lors du procès de Nuremberg du 20 novembre 1945 au 1^{er} octobre 1956 : quel que puisse avoir été leur rang au sein de la chaîne de commandement, chacun y a effectué consciencieusement son petit travail de fonctionnaire ou de soldat. Il était plus préoccupé des

perspectives que cela allait pouvoir offrir à son avancement que des conséquences réelles de ses actions.

Il est donc important de revaloriser des postures hérétiques à la manière de Pier Paolo Pasolini ou de Hannah Arendt afin de libérer les potentialités de développement que recèlent aujourd'hui la conjonction du principe du marché et de celui de la communauté par le biais de l'organisation virtuelle y compris si ces postures peuvent apparaître comme celles de rebelles aux tenants du seul principe de la hiérarchie. Y aurait-il aujourd'hui les produits phares de la marque à la pomme si Steve Jobs et Steve Wozniak, sur la lancée de la révolte des campus nord-américains contre la guerre du Vietnam, n'avaient décidé de faire la nique à *Old Blue*, alias IBM, dont les ordinateurs avaient servi à préparer la première guerre de l'histoire programmée par ordinateurs?

La réhabilitation de telles postures constitue l'un des objectifs de cette investigation. Elle ne fait que tirer la conséquence d'un autre constat évoqué au début de ce programme de recherches : le rôle joué par le Catholicisme romain comme lieu d'apprentissage du conformisme bureaucratique dans cette partie du monde^{div}. Ce n'est donc peut être pas fortuit si Eichmann a pu bénéficier de l'aide efficace de membres éminents du clergé catholique pour organiser sa fuite après la chute du III^{ème} Reich. C'est un prêtre de l'entourage de l'archevêque Alois Hudal, *recteur du Pontificio Istituto Teutonico Santa Maria dell'Anima* à Rome, un séminaire pour prêtres autrichiens et allemands, et directeur Spirituel des Allemands résidant en Italie, qui lui permet d'obtenir, le 1^{er} juin 1950, un passeport humanitaire de la Croix Rouge ainsi que le visa argentin dont il a besoin pour quitter la partie de l'Allemagne occupée par les Américains. C'est une véritable *Vatican connexion* qui se met en place, à la même époque, pour aider de la même manière, des dizaines de milliers d'autres criminels nazis. Parmi ceux qui ont ainsi bénéficié de la complicité active des plus hautes autorités de l'Eglise romaine il y avait Franz Stangl, commandant de Treblinka, Gustav Wagner, son homologue à Sobibor, Alois Brunner, d'abord responsable du camp de transit de Drancy près de Paris et chargé ensuite des déportations en Slovaquie à destination des camps de concentration allemands...

Les enseignements que l'on peut extraire d'une telle succession de compromissions rejoignent la perspective ouverte par Jean Delumeau dans un tout autre contexte. Après avoir souligné l'importance de l'héritage du culte impérial romain dans le fonctionnement de l'Eglise catholique éponyme, l'historien fait remarquer que beaucoup de ses dissidents émigrèrent, aux XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles, dans ce qui allait devenir les USA^{dv}. Ce sont donc des hérétiques - ou du moins des Chrétiens jugés comme tels par la bureaucratie pontificale - qui furent à l'origine de la

nation qui choisira d'accueillir ses immigrés en édifiant la statue de Liberté que lui auront offerte, par souscription publique, les héritiers de la Révolution française non loin de Long Island.

Mais les fruits n'ont peut-être pas tenu les promesses des fleurs. C'est le bilan que dresse un autre grand écrivain et cinéaste italien, Mario Soldati, celui-là même qui permettra à Pasolini de faire ses premiers pas dans le cinéma comme scénariste^{dvi}. En 1929, le romancier n'a que 23 ans. Il vient de publier six nouvelles qui l'ont fait remarquer dans les milieux littéraires internationaux. Il s'embarque sur un paquebot en partance pour New York avec, pour tout viatique, la bourse d'études que vient de lui délivrer la Columbia University.

Désillusion : à peine arrivé aux USA, le jeune Latin est confronté avec la chasteté, la santé, la discipline et le puritanisme de la culture façonnée par les descendants des *Pilgrim Fathers*. Il en est horrifié : *"L'intelligence des Américains, si dépourvue de sensations, leur vie machinale et régulière, leur fameuse efficiency, organisation, dirions-nous, ont justement le caractère hautain, diabolique et triste de la connaissance abstraite. On y supplée avec la littérature policière et le cinéma : des sensations imaginées, des aventures vécues par procuration. Les passions de l'Amérique sont réduites à un colossal onanisme^{dvii}."*

Le constat est contresigné par un Nord-Américain de souche : l'écrivain Norman Mailer. Il analyse la *"psyché"* de sa nation. Elle se caractérise, selon lui, par *"la double vie"* que mènent ses concitoyens depuis la première guerre mondiale : une vie politique *"réelle, concrète, basée sur les faits, et incroyablement ennuyeuse..."* et l'histoire souterraine *"des désirs romantiques, solitaires, inexploités, cette concentration d'extase et de violence qui constitue la vie rêvée des Américains^{dviii}"*. Situation que Mailer condense dans une formule : *"Les mystères sont irrités par les faits."*

Ces observations peuvent être analysées comme les conséquences de l'aplatissement symbolique de l'homme à la suite de plusieurs siècles d'hégémonie de la seule pensée indiciaire. Cela correspond à ce que Carl Gustav Jung appelle le diktat de la raison conceptuelle. Elle s'est développée au détriment de l'émotion, de la sensation et de l'intuition^{dix}. C'est, à peu de chose près mais à partir d'autres catégories, ce qu'Herbert Marcuse analyse comme une humanité unidimensionnelle^{dx}. Un tel aplatissement ontologique était inévitable à partir du moment où s'était établi sans partage le règne de la logique utilitariste qui caractérise le primat accordé aux seules relations de cause à effets^{dxii}.

Mais on a également vu au cours de ce programme de recherches que si des constats aussi peu amènes ont pu être dressés sur les effets, à long terme, des thèses de Calvin à propos de la prédestination, il est également possible de rendre compte, à partir des mêmes catégories,

de l'existence d'un mode de gouvernance différent au sein de l'Europe du Nord-Ouest. Il s'agit de ce que d'aucun ont appelé le capitalisme rhénan^{dxii} et qui est issu d'une autre forme de contestation du pouvoir de l'Eglise romaine que l'on a également évoquée au cours de cette investigation : le courant néo-luthérien d'où est issu le piétisme au début des Temps Modernes^{dxiii}.

Ce n'est donc peut-être pas un hasard si Niklas Zennström, cet informaticien de génie qui a déclenché trois révolutions, dans le show-business (la diffusion des fichiers musicaux avec KaZaA), les médias (la télévision par Internet avec P2P) et les télécoms (la téléphonie par IP avec Skype), est un ingénieur suédois de confession luthérienne. En témoigne son genre de vie : malgré sa réussite financière éclatante, il continue à envisager avec simplicité ce que lui réserve l'existence. *"Je travaille dur, je voyage trop, mais je suis un homme heureux. L'argent n'est pas l'essentiel - d'ailleurs Catherine (son épouse française) et moi ne faisons pas de dépenses extravagantes. Tous les midis, je mange la même petite salade de poulet dans son emballage plastique."* L'idée de prendre sa retraite pour jouir de sa fortune ne l'a même pas effleuré : *"Je fais le plus beau métier du monde, j'imagine des choses extraordinaires et je leur donne vie. En fait, c'est une activité totale, qui me définit en tant qu'homme. Tous mes projets sont des défis complexes, stimulant au plan intellectuel. Ce qui me rend heureux, c'est de changer le statu quo. D'ailleurs, j'ai réinvesti mon argent dans de nouveaux projets innovants^{dxiv}."*

L'explication ? En Scandinavie comme en Allemagne, un mode de gouvernance s'est développé qui a su tempérer, sur le long terme, les contraintes du marché par les effets bienfaisants du principe de la communauté. Une culture du compromis social s'y est enracinée même si elle est battue en brèche par l'essor planétaire du capitalisme financier néo-calviniste anglo-saxon. Cet ensemble de régions du nord de l'Europe continue à être le berceau d'un "capitalisme du consensus", pour reprendre l'expression de l'historien Heinrich August Winkler qui en a étudié les effets au niveau politique^{dxv}.

Selon ce chercheur, la démocratie, en Allemagne, comme ailleurs, ne serait viable que dans la mesure où s'est établie, *de facto*, une coalition entre le socialisme modéré et la bourgeoisie démocratique. *A contrario*, c'est l'échec, dans le premier tiers du XIX^{ème} siècle, de cette coopération entre le SPD, en tant que représentant de la classe ouvrière, et le Centre, porteur des idéaux de la République de Weimar, qui aurait précipité l'Allemagne dans le Nazisme. *A contrario*, c'est la reprise de cette coopération, au sein des *Länder* et à partir de l'après-guerre, qui aurait permis le développement d'une "démocratie de la négociation". Elle a conduit les dirigeants des Etats régionaux — au nombre de seize depuis la réunification de 1990 — à se concerter avant de trouver des accords avec le gouvernement central. Les gouvernances locales

sont devenues autant de laboratoires spécifiques où a pu s'instaurer une coopération pratique entre les différents partis et où ont pu être testées différentes formes de coalitions^{dxvi}.

Ainsi et à partir du moment où l'on accepte l'une des hypothèses centrales de ce programme de recherches, qui revient à voir dans le fonctionnement de l'Eglise romaine médiévale - et dans les mouvements contestataires qu'elle a suscité - la grande matrice des modes de gouvernance en Occident, il apparaît logique de rechercher dans l'existence d'un autre modèle, même embryonnaire, mais qui a existé dans l'Histoire, des éléments d'une alternative qui montrerait comment échapper à la perte du sens qui affecte le monde contemporain.

Simone Weil est peut-être celle qui a le mieux cerné les tenants et aboutissants de cette manière de poser le problème de la gouvernance. Elle fait une remarque à propos des époques passées, temporellement mortes, et qui, de ce fait, ne sont plus en mesure d'alimenter les passions : *"Depuis plusieurs siècles, nous avons vécu sur l'idée de progrès. Aujourd'hui, la souffrance a presque arraché cette idée hors de notre sensibilité. Ainsi nul voile n'empêche de reconnaître qu'elle n'est pas fondée en raison. On l'a crue liée à la conception scientifique du monde, alors que la science lui est contraire tout comme la philosophie authentique. Celle-ci enseigne, avec Platon, que l'imparfait ne peut pas produire du parfait ni le moins bon du meilleur. L'idée de progrès, c'est l'idée d'un enfantement par degrés, au cours du temps, du meilleur par le moins bon. /.../ Nous ne pouvons être rendus meilleur sinon par l'influence sur nous de ce qui est meilleur que nous.*

Ce qui est meilleur que nous, nous ne pouvons pas le trouver dans l'avenir. L'avenir est vide et notre imagination le remplit. /.../ Nous pouvons le trouver dans le présent, mais confondu avec le médiocre et le mauvais : et notre faculté de discrimination est imparfaite comme nous-même. Le passé nous offre une discrimination en partie déjà opérée. Car de même que ce qui est éternel est seul invulnérable au temps, de même aussi le simple écoulement du temps opère une certaine séparation entre ce qui est éternel et ce qui ne l'est pas. Nos attachements et nos passions opposent à la faculté de discriminer l'éternel des ténèbres moins épaisses pour le passé que pour le présent. Il en est ainsi surtout du passé temporellement mort et qui ne fournit aucune sève aux passions^{dxvii}."

C'est dans cette perspective que l'exemple organisationnel du mode de gouvernance de l'Eglise cathare apparaît heuristique. A Montailou, comme le souligne Emmanuel Leroy-Ladurie, cette variante extrême et héroïque du christianisme y a fonctionné *"à la fois comme un système de valeurs (ethos) et comme corps de comportement coutumier (habitus^{dxviii})"* /.../ *"En fait les « bons chrétiens » dont Montailou célèbre inlassablement les vertus accomplissent une fonction*

sociale, ordonnée à l'intégration d'éléments contradictoires parmi les gens qu'ils influencent^{dxix}."
On est en présence de la "*construction d'une morale à deux étages : pour le plus grand nombre aucune restriction, et une liberté de vie et de mœurs totale. Pour les Parfaits, une morale ascétique et élitiste, ... et la charge de réconcilier les autres croyants^{dxix}."*

N'est-ce pas un modèle dont pourraient s'inspirer le pilotage des organisations dans la période de transition historique qui s'est ouverte avec le krach financier mondial de 2008 ? Ne serait-il pas possible d'extraire de ce mode de gouvernance aujourd'hui disparu des éléments de réflexion pour piloter les organisations virtuelles qui sont en train d'émerger ? C'est l'objet de la prochaine investigation.

Lire

ARNOLD, S. (2005) - *The Google Legacy*. Tr. fr. *L'héritage de Google*, Tetbury, England, Infonortics (Ebook).

BATESON, G. & RUESCH, J. (1951) - *Communication : the social matrix of Psychiatry*, Norton, New York. Tr. fr. *Communication et société*, Editions du Seuil, Paris, 1988.

BATESON, G. (1936) - *Naven. A Survey of the problem suggested by a composite picture of a New Guinea Tribe, drawn from three points of view*. Tr. fr. *La cérémonie du Naven*, Editions de Minuit, Paris.

BATESON, G. (1972) - *Steps to an Ecology of mind*, New-York, Chandler. Tr. fr. *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, t. I, 1977 ; t. II, 1980.

BRENON, A. (1998) - *Petit précis de Catharisme*, Toulouse, Loubatières.

CARNAP, R. (1928) - *Der logische Aufbau der Welt*, Berlin, Welkreis. Tr. angl. *The logical Structure of the World*, Londres, Routledge & Kegan, 1967.

CARNAP, R. (1942) - *Studies in Semantics*, vol. I, *Introduction to Semantics*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1942.

CASSIRER, E. (1923) - *Die Philosophie des symbolischen Formen*, Berlin, B. Cassirer, t. 1 *Die Sprache*. Tr. fr. *La philosophie des formes symboliques*, t. 1, *Le langage*, Paris, Editions de Minuit, 1972.

CECCATTY, R. de (2005) - *Sur Pier Paolo Pasolini*, Monaco, Editions Le Rocher.

CHAUVIRE, Chr. & SACKUR, J. (2003) - *Le vocabulaire de Wittgenstein*, Paris, Ellipses.

COASE, R. H. (1937) – "The Nature of the firm" in STIGLER, G. J. & BOULDING, K.E. (1952) - *Readings in Price Theory*, Homewood, Ill., R.R. Irwin Inc., pp. 331-351. Tr. fr. *Revue Française d'Economie*, vol. II, Hiver 1987, pp. 133-157.

FIOL, M. & SOLE, A. (1993), "La question du management selon H. A. Simon", *Revue Française de Gestion*, N° 94, juin, juillet, août 1993.

GIRARD, R. (1972) - *La violence et le sacré*, Paris, Grasset.

GIRARD, R. (1978) - *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Paris, Grasset.

GONNET, G. & MOLNAR A. (1974) – *Valdesi*, Torino, éditions Claudiana. Fr. Jean GONNET & Amadée MOLNAR, *Les Vaudois du Moyen-âge*.

GOODMAN, N. (1954) - *Fact, Fiction and Forecast*. Fourth edition : Cambridge, Cambridge University Press, 1981, Préface by H. PUTNAM. Tr. Fr. *Faits, fictions et prédictions*, Paris, Editions de Minuit, 1985.

HANDY, C., "Pas d'organisation virtuelle sans confiance", *Expansion Management Review* (Mars 1996).

HAU, M. (1994) - *Histoire économique de l'Allemagne*, Paris, Economica.

JOFFRE, P. (1989), "Entreprise et marché" in JOFFRE, P. et SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, tome I.

JUNG, C. –G. (1964) - *L'homme et ses symboles*, Paris, Robert Laffont.

KEYFITZ, N., "The Growing Human Population", *Scientific American*, 119-126, septembre 1989.

LEPAGE, H. (1985) - *Pourquoi la propriété*, Paris, Hachette.

LEROY LADURIE, E. (1975) - *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

MAILER, N. (1998) - *The Time of our Time*. Tr. fr. *L'Amérique. Essais, reportages, ruminations*. Paris, Plon, 1999.

MARCUSE, H. (1968) – *L'homme unidimensionnel*, Paris, Editions de Minuit.

MERLIN, P., "Le long chemin vers l'Ouest", *Revue d'Histoire du XIX^{ème} siècle*, 2004-29 (à propos du livre de Heinrich August Winkler, *Der lange Weg nach Westen*, Munich, Éditions C.H. Beck, 2000, 2 tomes).

MILES, R.E. & SNOW, C.C., MATHEWS J.A., MILES G. & COLEMAN H.J., "Organizing in the knowledge age : anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, 11-4 (November 1997).

National Intelligence Council, "*Global Trends 2025 - a Transformed World*".

PASOLINI, P. P. (1972) - *Empirisme eretico*, Milan, Garzanti. Tr. fr. *L'Experience hérétique*, Paris, Payot, 1976).

PASOLINI, P. P. (1975) - *Scritti corsari*. Tr. fr. *Ecrits corsaires*, traduit de l'italien par Philippe Guilhon, préface d'Alberto Moravia, Paris, Flammarion, 1993.

RAIMBOURG, (1989) – "Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise", JOFFRE, P. ; SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica.

REY, A. (1966) - *Dictionnaire historique de la la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, Paris, éd. Le Robert.

ROTHBARD, M. N. (1994) - *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1, Edward Elgar Publishing Limited, England.

SFEZ, L. (1981) - *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd. 1981.

SHRIVASTAVA, P. & HART, S., "Creating Sustainable Corporations", *Business Strategy and the Environment*, 4, 154-165, 1995. Tr. Fr. "Demain l'entreprise durable ?", *Revue française de gestion*, N° 108, mars-avril-mai 1996.

SIMON, H. (1947) - *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.

SOLDATI, M. (1935) - *America, primo amore*, Firenze, Bemporad Editore. Tr. Fr. *Amérique, premier amour*, Paris, Gallimard, 2005.

TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Luc*, O.E.I.L., Paris.

VATTEVILLE, E. & JORAS, M. (2000), "Audit Social et développement durable", *Actes de la 2^{ème} Université de Printemps de l'Institut d'Audit Social*, Marrakech, Maroc, 4, 5, 6 mai 2000.

WISE, D. A. & MALSEED, M. (2005) – *The Google Story*. Tr. fr. *Google Story*, Paris, Ed. Dunod, 2006.

WEBER, M. (1889) - *Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften*. Thèse de Doctorat : *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge in Ecrits historiques (1889-1919)*, *Max-Weber Gesamtausgabe*, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften.

WEBER, M. (1922) - *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr. Tr. fr. *Economie et société*, Paris, Plon, 1971, 1982.

WEIL, S. alias Emile Novis, "En quoi consiste l'inspiration occitanienne", in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, 1^{ère} édition, Marseille, Cahiers du Sud, 1943, réédition Marseille, Rivages, 1981. *Œuvres complètes*, tome IV, *Ecrits de Marseille*, volume 2 *Les civilisations inspiratrices : la Grèce, l'Inde et l'Occitanie*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.

WEIL, S. alias Emile Novis, " L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique ", in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, 1^{ème} édition, Marseille, Cahiers du Sud, 1943, réédition Marseille, Rivages, 1981. *Œuvres complètes*, tome IV, *Ecrits de Marseille*, volume 2 *Les civilisations inspiratrices : la Grèce, l'Inde et l'Occitanie*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.

WILLIAMSON, O. E. (1975) - *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1985) - *The Economic Institutions of capitalism*, New York, Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1993) - *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*, Berkeley, University of California, november.

WITTGENSTEIN, L. (1921) - *Logische-Philosophische Abhandlung Tractatus logico-philosophicus*. Tr. fr. *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard, 1961; nouvelle édition, coll. Tel, Gallimard, 1993.

Troisième investigation. Gouverner des institutions étendues

Poser le problème

Les entreprises et les territoires sont confrontés à un paradoxe. Ils doivent impulser le développement de ce que les spécialistes de la gouvernance appellent l'*empowerment*, c'est-à-dire la mise en place de situations organisationnelles permettant aux acteurs de prendre des initiatives au plus près du temps et des lieux d'où peuvent émerger les opportunités ou les périls. Mais ils doivent, simultanément, préserver une gouvernance hiérarchisée dont le mode de fonctionnement peut aller à l'encontre de l'objectif précédent.

En effet, le terme d'*empowerment*, utilisé au début du XX^{ème} siècle par les femmes américaines en lutte pour la reconnaissance de leurs droits et qui a été aujourd'hui repris par de grandes institutions internationales comme la Banque mondiale, repose sur trois piliers : la vision, l'autonomie et l'appropriation. Les équipes concernées doivent savoir où elles vont. Elles doivent également pouvoir disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour y arriver. Elles doivent surtout pouvoir disposer de la légitimité nécessaire pour mener à bien les actions nécessaires.

Or l'on sait, depuis Marcel Mauss (*Esquisse d'une théorie générale de la magie*, 1902), que la hiérarchie établie symboliquement entre les hommes et les femmes à cette occasion constitue un exemple paradigmatique de la structuration du pouvoir. On y découvre tout un ensemble de pratiques et de discours qui imposent aux dominé(e)s les valeurs du dominant. Ce n'est qu'à cette condition que le *mana* (terme mélanésien que l'on retrouve sous d'autres noms chez différents peuples), ainsi que le don, deviennent créateurs de lien social. Les femmes, souvent perçues comme des êtres rebelles, tyranniques, irascibles ou fluctuantes, deviennent alors selon Marcel Mauss et contrairement à la perception précédente, des "*magiciennes, /.../ qualitativement différentes des hommes et douées (de ce fait) de pouvoirs spécifiques*". D'où la nécessité de les assujettir par le biais d'une violence symbolique. A partir de là, les femmes sont amenées à se juger elles-mêmes à partir de cette hiérarchie des valeurs ce qui stabilise la société. Comme

l'indique encore Marcel Mauss, "*la société, celle des hommes, nourrit à l'égard des femmes de forts sentiments sociaux que, de leur côté, elles respectent et même partagent*".

En d'autres termes, il y a contradiction entre la notion d'*impowerment*, issu de la lutte politique des sufragettes nord-américaines au début du XX^{ème} siècle, et le maintien d'une hiérarchie patronale, terme qui, dans les langues latines, renvoie etymologiquement parlant, à l'ordre social patriarcal.

L'impossibilité est logique : en souscrivant à la première obligation, celle de l'*impowerment*, on va à l'encontre de la deuxième et *vice versa*. L'économiste Joseph Schumpeter l'avait compris dès 1911, année de la première édition de son ouvrage *Théorie de l'évolution économique*^{dxxiv}. Il y distingue deux sortes d'organisations : celles qui sont animées par un véritable esprit d'entreprise et celles dont la gestion est devenue bureaucratique. Les premières ont su faire cohabiter les trois principes qui président au fonctionnement de toute institution : la hiérarchie, le marché et la communauté. Les secondes fonctionnent quasi exclusivement à partir de la hiérarchie. Schumpeter réitérera son analyse en 1942 dans un autre ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie*^{dxv} : il y indique que le succès du capitalisme conduira, inévitablement selon lui, à la création de grandes entreprises appartenant à des rentiers-capitalistes. Ils ne rechercheront plus l'innovation mais le profit immédiat. Ils confieront donc la gestion de leurs organisations à des managers devenus de simples administrateurs. C'est ce qui se passe aujourd'hui lorsqu'une entreprise, jusque là florissante, est rachetée par un fond de pension : ses nouveaux actionnaires, en la considérant comme une simple vache à lait, détruisent la créativité qui avait été à l'origine de ses succès économiques.

Un groupe de consultants suédois pensa avoir trouvé la solution à cette contradiction logique vers la fin des années 1970 avec la notion d'*intrapreneurship*. Ils proposèrent de recréer l'esprit d'entreprise – *entrepreneurship* - à l'intérieur – *intra* - des grandes organisations dont le fonctionnement, abusivement formalisé, était devenu sclérosé^{dxvi}.

Mais les fruits n'ont pas tenu les promesses des fleurs. Les promoteurs du concept avaient simplement oublié que les systèmes, quels qu'ils soient, veulent avant tout se maintenir en l'état. Ils disposent de puissants mécanismes de défense qui les font résister, le plus longtemps possible, au changement. Ces processus d'homéostasie expliquent que la plupart des tentatives pour développer l'*intrapreneurship* aient échoué devant le poids des routines et des habitudes. En serait-il des modes de gouvernance comme du mariage ? Le feu de la création d'entreprise ne serait-il pas compatible, sur le long terme, avec l'eau de sa gestion au quotidien ?

La dérégulation, la révolution numérique et la nouvelle phase du processus de mondialisation créent cependant les conditions d'une nouvelle donne. Les variations cahotiques des marchés, le surgissement du pic pétrolier et l'émergence des fonds souverains ont suscité l'avènement d'une ère de compétition conflictuelle où chaque région du globe, arc-boutée sur ses avantages concurrentiels, est amenée à défendre bec et ongles ses positions. Comment les organisations pourraient-elles s'adapter à une telle instabilité généralisée sans participer à la création, qu'elles le veuillent ou non, d'un autre système unissant l'homme à son environnement matériel ? Mais s'il en est ainsi, peut-on, d'ores et déjà, en cerner quelques traits ?

L'une des premières conditions va être de conserver sur un territoire spécifique ce qui permet de décider de l'avenir d'une institution : les sièges sociaux et les laboratoires de recherche. C'est en ce sens que Boeing demeurera américain et que Lenovo, même après avoir déplacé ses bureaux en Caroline du Nord du fait de l'achat de la branche ordinateurs d'IBM, demeurera chinois. Mais on aurait tort de croire que cet élément de statu quo implique, *ipso facto*, que les entreprises de demain feront obligatoirement partie d'un Etat-nation puissant. Tout au contraire, l'appartenance à une entité nationale de petite taille mais homogène peut leur impulser un dynamisme dont ne disposent plus les conglomérats géants cosmopolites. C'est ce dont témoigne l'essor mondial des entreprises du Québec.

Bombardier est devenu le premier fabricant mondial de trains de passagers, de métros et de tramways et un acteur de tout premier plan de l'aéronautique internationale. SNC-Lavalin, simple cabinet d'ingénieurs-conseils au départ, s'est implanté dans une trentaine de pays avant de devenir l'une des dix plus importantes firmes mondiales de l'ingénierie et de la construction. De son côté, le Mouvement des caisses Desjardins, créé par un ancien journaliste pour prêter aux "petites gens" dont les banques se détournaient, est aujourd'hui la sixième institution financière canadienne et noue des partenariats dans le monde entier.

Une deuxième condition pour participer au développement d'un nouvel ordre économique mondial est d'avoir su édifier une organisation internationalisée capable de mettre en place une division "verticale" du travail. On peut en évoquer les caractéristiques à partir de l'articulation que les entreprises japonaises ont mis en place avec leurs partenaires chinois, européens ou nord-américains : telle ou telle partie du processus de production demeure localisée dans le pays d'origine tandis que telle ou telle autre est délocalisée dans une région différente du globe.

Une troisième condition est de concevoir le fonctionnement de ces ensembles mondialisés à la manière des poupées russes dont chacun sait qu'elles sont emboîtées les unes

dans les autres. Il y aurait ainsi des macro organisations étendues, dont la logique s'étendrait à l'échelle de la planète, mais qui seraient issues du regroupement de formes régionales, elles-mêmes composées de maillages locaux suscités par la coopération de co-traitants.

D'une manière ou d'une autre, on entre donc dans l'ère des réseaux. Or ces ensembles organisationnels, dans la mesure où ils sont, tout à la fois, mondialisés et décentralisés, ne sauraient fonctionner qu'en accordant la plus grande autonomie possible à leurs différents composants. *A contrario* et s'il n'en était pas ainsi, ces formations réticulées seraient dans l'incapacité de s'indexer, durablement, sur les variations de leurs propres environnements. Mais si l'autonomie de leurs composants apparaît comme la condition nécessaire, elle n'est pas pour autant suffisante : l'octroi d'une telle latitude décisionnelle aux entités maillées suppose que les directions générales aient mis en place des systèmes d'évaluation et de gestion spécifiques à chaque unité. Une telle obligation ne peut qu'augmenter l'hétérogénéité de l'ensemble et, par voie de conséquence, sa lenteur à réagir.

Ne nous voilons pas la face. Le problème que les entreprises mondialisées doivent résoudre en ce début du XXI^{ème} siècle ressemble à celui de la quadrature du cercle du moins si l'on demeure à l'intérieur des seules catégories élaborées par les sciences de l'organisation. De leur point de vue, les modes de gouvernance se retrouvent devant une impossibilité logique : ils doivent, tout à la fois, accéder au dynamisme des micro entreprises et mener les manœuvres stratégiques qu'autorisent les effets d'échelle au niveau des macro entreprises. Jamais encore question théorique n'aura été aussi pratique.

Cette investigation, à visée anthropologique, voudrait tenter d'apporter quelques éléments de réponse. Pour ce faire, elle partira d'un exemple concret, le mode de fonctionnement de la chaîne de télévision française "Télévision Par Satellite" (TPS)^{dxxvii}.

1. Dépasser les limites juridiques de l'organisation

Cette société a existé de 1996 à 2008, date à laquelle ce bouquet de chaînes françaises gratuites numériques par satellite est passé sous le contrôle du groupe Canal+, acteur majeur de la télévision payante en France et en Europe. Lors de sa création, le capital de TPS était détenu par le groupe TF1, le groupe M6, France Télécom, France Télévisions, le conglomérat de média luxembourgeois CLT et la Lyonnaise des Eaux. A la suite du départ des actionnaires minoritaires, l'actionnariat de TPS était détenu, en janvier 2002, par le groupe TF1 (66 %) et le groupe M6 (34 %).

Or, l'année précédente, cette société rémunérait environ 1 300 personnes chaque mois alors qu'elle ne comptait que 850 salariés permanents^{dxxviii}. Qui plus est, tous ces acteurs étaient,

pour la plupart, très jeunes puisque leur moyenne d'âge était de 28 ans. Mieux encore, l'ensemble des émissions réalisées étaient élaborées, pour une large part, en dehors de tout lien juridique de subordination permanente avec TPS.

On était en présence d'un ensemble de communautés d'intérêts fédérées sous la forme d'un maillage d'équipes autonomes dont les contours se modifiaient au gré de l'avancement d'un projet ou de la modification d'une grille de programme. Ces entités éphémères étaient reliées par une volonté commune : celle de *"faire la meilleure émission de variété en prime time"*. A cet effet, chacune d'elles avait signé un contrat de grille avec la direction de sa chaîne. L'objectif une fois atteint, ledit contrat n'avait plus de raison d'être. TPS ne disparaissait pas pour autant et encore moins les professionnels des divers métiers qui en constituaient les forces vives : une nouvelle communauté de connaissances se mobilisait, quasi immédiatement, à partir d'un autre projet mais avec les mêmes valeurs.

2. Résoudre les problèmes

Les enseignements que l'on peut extraire de ce mode de fonctionnement vont bien au-delà de ses évidentes conséquences sur la gestion de la masse salariale. Il ne s'agissait pas d'une tentative de contourner les lois sociales en se défaussant sur la collectivité d'une partie des charges qu'aurait entraîné le recours généralisé à des contrats de travail à durée déterminée (CDD). On était en présence d'une logique organisationnelle émergente. Elle relevait, simultanément, du management par projets et de leur pilotage par les valeurs : management par projets dans la mesure où la durée de vie de ces entités éphémères correspondait au temps nécessaire pour concevoir et réaliser une émission, pilotage par les valeurs puisque la source principale de la motivation des acteurs se confondait avec la réalisation d'un certain nombre d'idéaux personnels et collectifs.

La nouveauté est que ce mode de gouvernance émergeant au tout du début du XXI^{ème} siècle est aujourd'hui en train de se généraliser. La flexibilité qu'il génère l'explique. TPS en fournit donc un bon exemple. A cette époque, la firme comptabilisait l'ensemble de ses partenaires - et pas seulement ceux avec qui elle avait signé un contrat de travail en bonne et due forme – au sein des effectifs que gérait sa direction des ressources humaines.

En d'autres termes, la direction générale de cette organisation étendue considérait que les membres des sociétés de service avec lesquelles elle entretenait une collaboration régulière étaient devenus, du moins virtuellement, l'équivalent de ses propres salariés. De ce fait, elle pouvait disposer, non seulement des connaissances "internes" dont ceux-ci étaient les détenteurs, mais également des savoir et savoir-faire, que l'on pourrait qualifier "d'externes", et qui avaient été accumulés par l'ensemble de leurs partenaires.

3. Capitaliser les connaissances

La direction générale en prit conscience en mars 2005 lorsque le gouvernement décida de modifier la donne technologique du paysage audiovisuel français en numérisant l'ensemble du réseau hertzien de diffusion. C'est ce que l'on appelle la télévision terrestre numérique (TNT). TPS (1,5 million d'abonnés en 2003) fut alors confronté à une situation imprévue. Du fait de la mutation technologique incontournable – le passage de la diffusion hertzienne analogique à la TNT –, cette entreprise devait accéder rapidement à des compétences nouvelles. Elle édifia à cet effet un maillage cognitif avec ses distributeurs et installateurs : ils étaient les seuls à être en contact avec les clients finaux. Sans la mise à disposition des informations et des savoir faire dont ces partenaires disposaient, les plus puissants algorithmes du service du marketing n'auraient pas servi à grand chose.

En d'autres termes, la variabilité accrue du contexte obligea la firme à développer, non seulement sa flexibilité structurale - mettre en place un certain nombre de formes-réseaux nouvelles avec les distributeurs et installateurs - mais surtout sa propre flexibilité cognitive en matière de gouvernance afin de pouvoir piloter le développement de ces divers maillages.

Beaucoup d'autres organisations, confrontés à des défis comparables, sont amenées à réagir de la même façon. Elles mettent en place des constellations virtuelles pour faire face à la complexité grandissante de leur environnement. C'est ce qui explique que la problématique de la *Supply Chain* (la gestion de la relation fournisseurs) ou celle du *Customer Relationship Management* (la gestion de la relation client) tendent à se confondre avec celle du *Knowledge Management* (la gestion et le partage des connaissances).

Or la gouvernance de maillages aussi vastes ne peut avoir lieu que si l'on prend en compte, dans toute l'acception du terme, les manières multiples dont circulent les différents catégories de signes qui les composent. C'est ce qui explique que la question posée, il y a mille ans, par Bérenger de Tours à propos de la nature du lien constitutif de la plus ancienne organisation de l'Occident, l'Eglise romaine, redevienne d'actualité.

4. Revenir aux fondamentaux

On a vu que le débat portait sur la nature du lien symbolique fondateur, l'Eucharistie. Formalisée par l'écolâtre de Tours, la question se ramenait au statut de l'hostie que le prêtre montre aux fidèles pendant la cérémonie de la messe : est-on en présence d'une simple chose ou du signe de quelque chose d'autre.

Selon le logicien scolastique, l'hostie, une fois consacrée, cesse d'être un fragment de pain c'est-à-dire une chose. Elle se transforme, pour les fidèles, mais pour eux seulement, en signe de la présence du divin parmi eux. Pour reprendre la définition médiévale du signe reformulée par

Peirce, l'hostie est *quelque chose* – en l'occurrence un morceau de pain azyme -, *mis à la place de quelque chose d'autre* - le corps du Christ -, *pour quelqu'un*, la communauté des Chrétiens.

C'est pourquoi et selon Bérenger, la véritable finalité de l'Eucharistie n'est pas mandicatoire mais déambulatoire à l'inverse de ce que disaient ses adversaires et, en premier lieu, Lanfranc de Pavie. En se dirigeant silencieusement, les yeux baissés, vers la table sainte, les fidèles se reconnaissaient mutuellement comme membres d'une seule et même communauté. Le statut symbolique de l'hostie consacrée permettait alors et alors seulement de relier – et *religio* vient du latin *re-ligare* - un certain nombre d'éléments jusque-là hétérogènes en une véritable assemblée – c'est la signification originelle du mot église – qui, *ipso facto*, était en mesure d'acquiescer, ne serait-ce que potentiellement, le statut d'organisation universelle (*i. e.* catholique).

Qui plus est et comme le précise également Berenger dans sa lettre à Lanfranc, la nature spirituelle de l'hostie s'ajoute à celles, matérielles, du pain et du vin, sans s'y substituer pour autant. Le sacrement fondateur de la chrétienté, en tant que communauté, n'exprime donc pas la venue de la personne physique du Christ au sens exact du terme. Il renvoie, selon l'expression de Bérenger, au "symbole intellectuel" de cette présence. La nature du lien qui fonde et perpétue l'organisation ecclésiale n'est donc pas matérielle, c'est-à-dire iconique, et encore moins contingente, c'est-à-dire indiciaire, mais symbolique donc permanente.

La démonstration est en tout point conforme aux enseignements de l'Évangile : "*car ma chair est en vérité nourriture et mon sang est en vérité boisson et celui qui dévore ma chair et qui boit mon sang en moi il demeure et moi en lui /.../ c'est l'esprit qui fait vivre / la chair ne sert à rien / les paroles que je vous ai dites elles sont esprit et elles sont vie*^{dxix} (Jean 6, 55 & 6, 56 ; 6, 63) "

Mais on a vu que cette tentative d'interprétation sémiotique du fait organisationnel fit long feu. Son adoption par les papes et les conciles aurait eu des conséquences sociales et politiques trop importantes pour leur mode de gouvernance. L'Église catholique romaine aurait été obligée de reconnaître la prééminence du principe de la communauté sur celui de la hiérarchie et c'est justement ce à quoi elle ne voulait absolument pas souscrire ainsi qu'allèrent l'apprendre à leurs dépens d'abord les Cathares et les Vaudois, puis les Spirituels chez les Franciscains et enfin la longue cohorte de tous ceux qu'elle fera monter pendant des siècles sur les bûchers. Les hauts dignitaires de l'Église romaine et leurs successeurs préféreront continuer à prendre leurs repas dans les 200 kilogrammes de vaisselle en or que le pape Clément V aura rassemblés dans son palais d'Avignon et, pour cela, proclameront, des dizaines de fois et des dizaines de fois au cours des siècles, l'adhésion obligatoire, sous peine d'excommunication, au dogme magique de la transsubstantiation.

Parallèlement et comme on l'a également vu au cours de ce programme de recherche, en assimilant le prêt à intérêt à la pratique de l'usure, les souverains pontifes s'opposent, avec la même violence, aux progrès du principe du marché. Il faudra attendre la rupture politique de la Réforme pour que puissent s'épanouir, mais dans les seuls pays libérés de la tutelle pontificale, les virtualités économiques que contenaient le capitalisme marchand et la première révolution industrielle dès les XII^{ème} et XIII^{ème} siècles. Du fait des entraves mises à leur développement et surtout de la coupure ainsi opérée avec le principe de la communauté dans les modes de gouvernance, ce qu'il est convenu le capitalisme portera, directement et indirectement, l'empreinte de la matrice organisationnelle où il avait été obligé de se développer. Du même coup, son mode de fonctionnement demeurera, pour longtemps, subordonné à celui du principe de la hiérarchie. C'est ce qui explique que la "main invisible" du marché, dont les effets seront découverts par Adam Smith au XVIII^{ème} siècle, cessera de se mouvoir une fois refermées les portes d'airain de l'entreprise : son fonctionnement étant censé ne devoir relever que de la volonté d'un seul homme.

Ce mode d'exercice solitaire du pouvoir à partir du principe de la hiérarchie est entré en crise sous les effets de l'externalisation systématique des activités pratiquée, à partir des années 1980, sous la pression du capitalisme financier. Le marché est désormais partout y compris au sein des organisations productives. Elles tendent à devenir des entreprises sans usines sur le modèle de l'équipementier en télécommunication Alcatel qui, bien avant 2006, date de sa fusion acquisition avec son homologue américain Lucent, avait vendu toutes ses usines à ses fournisseurs. Un peu partout et dans la plupart des secteurs industriels, des pans entiers de la chaîne de la valeur sont désormais externalisés ou en voie de l'être.

Pour beaucoup, ces changements ressemblent à l'abomination de la désolation dont parle l'Ancien Testament : une fois de plus, Rome ne serait plus dans Rome. La plupart des gestionnaires ne savent que penser d'un monde où les frontières juridiques de la firme ne se confondent plus avec celles du projet entrepreneurial porté, *in fine*, par la volonté d'un seul. Une des hypothèses de cette investigation est que cet apparent désordre réactualise, *de facto*, la problématique organisationnelle posée par Bérenger de Tours.

En effet et comme on vient de la voir avec l'exemple de TPS, en mettant en évidence la nature symbolique du lien qui unit les différents acteurs au sein d'une même chaîne de la valeur, le retour *des valeurs*, c'est-à-dire le recours au principe de la communauté, redevient la condition *sine qua non* de la performance collective. Le principe organisationnel de la hiérarchie est amené à composer avec le principe de la communauté de la même manière qu'il avait du faire sa place au principe du marché.

5. Impulser une coopération étendue

La problématique jadis disqualifiée par les papes et les conciles est donc, *mutatis mutandis*, analogue à celle que doivent résoudre les macro organisations mondialisées d'aujourd'hui : passer d'une coordination administrative des tâches, pente naturelle de leur évolution selon Joseph Schumpeter, à une mise en coopération d'entités maillées aux niveaux régionaux et locaux. Or l'autonomie dont elles disposent ressemble étrangement à celle dont jouissaient, *de facto*, les diverses communautés paroissiales au temps de l'Art Roman. Sauf qu'à cette époque, seules les Eglises cathares furent en mesure d'accomplir le pas théorique et pratique que l'Eglise romaine interdit de faire au restant de la Chrétienté latine.

En s'affranchissant de tout mobilier ecclésial et de tout lieu de culte, ces communautés hérétiques avaient créé les conditions du développement de véritables institutions virtuelles. Celles-ci n'avaient plus besoin d'églises faites de pierres et de bois à une époque où l'institution romaine opérait le choix inverse : elle substituait aux humbles édifices romans, devenus politiquement non corrects, les majestueuses nefs gothiques. On ne saurait donc comprendre l'essor du christianisme cathare et surtout la violence de la persécution qu'il suscita sans prendre en compte cette réalisation organisationnelle précoce du principe de la communauté dont les Eglises cathares constituaient une preuve vivante.

C'est aussi ce qui explique qu'à la fin du XII^{ème} siècle, ces héritiers des premières communautés paléo-chrétiennes aient pu fonder une vingtaine d'Églises autonomes les unes par rapport aux autres dans toute la partie septentrionale du bassin méditerranéen. Leur rayon d'action allait des Pyrénées au Proche-Orient. Alors que celles de Lombardie entrèrent très vite en compétition les unes avec les autres du fait des luttes politiques qui divisaient la péninsule italienne entre les partisans du pape, les Guelfes, et ceux de l'empereur, les Gibelins, les Eglises des Balkans et d'Occitanie vécurent constamment en bonne intelligence.

Ainsi, depuis leur origine et jusqu'à leur disparition aux XIII^{ème} et XIV^{ème} siècles dans l'Occident latin (et au XV^{ème} siècle dans la partie balkanique de l'Empire byzantin), les différents diocèses de ces Eglises sans églises lièrent pacifiquement des liens de coopération. Tout au long de leur histoire et particulièrement dans ce que l'on appelait alors la Provence (qui allait des Alpes aux Pyrénées), aucune ombre ne vint jamais ternir cette unité^{dxxx}.

En d'autres termes et à une époque où l'Eglise catholique romaine, avec la Réforme Grégorienne, choisissait de se réorganiser à partir du seul principe de la hiérarchie, le christianisme cathare fournissait la preuve qu'une autre solution organisationnelle était possible pour re-liaison au sein d'une seule institution, à vocation universelle, des entités locales et sociales hétérogènes.

Les modes de gouvernance ont à accomplir aujourd'hui une mue structurelle et cognitive comparable pour sortir des limites théoriques et pratiques qu'ils ont héritées du passé. Ils doivent, tout à la fois, développer l'autonomie de l'activité, objet du premier chapitre de cette investigation, et celle de l'acteur dont traite le second chapitre.

Lire

KOENIG, G. (1989), "Intrapreneurship ", JOFFRE, P. ; SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989.

SCHUMPETER, J. (1911) – *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Tr. Fr. *Théorie de l'évolution économique*.

SCHUMPETER, J. (1942) – *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper, 1976. Tr. Fr. *Capitalisme, socialisme et démocratie*.

THOUZELLIER, C. (1966) - *Catharisme et valdéisme en Languedoc à la fin du XIIe et au début du XIIIe siècle*, P.U.F., 1966, 2e éd. Bruxelles, 1969.

TRESMONTANT, C. (1984) - *Evangile de Jean*, O.E.I.L., Paris.

Chapitre 1. Impulser l'autonomie de l'activité

Un bon exemple de l'autonomie accordée au fonctionnement des activités au sein d'une organisation est fourni par le fonctionnement de NUMMI. Cette entreprise de construction automobile déjà évoquée au cours de ce programme de recherches est issue d'un *joint-venture* entre une firme américaine, General Motors, et une firme japonaise, Toyota.

L'entité commune est créée en février 1984 dans le site de Fremont, en Californie, non loin de la *Silicon Valley*, en réponse au projet Saturne de Ford^{dxxxi}.

Une usine y avait déjà fonctionné, de 1962 à 1982, sous l'autorité exclusive de General Motors. Elle employait 6 000 personnes et produisait 300 000 voitures lors de sa fermeture. C'était, à l'époque, un établissement représentatif de ce que l'on a appelé le fordisme même si ce mode d'organisation a été ensuite popularisé non par Henry Ford lui-même mais par son concurrent, Alfred Sloan, le charismatique dirigeant de *General Motors* à partir du début des années 1930.

1. Partir d'un exemple concret

L'usine de Fremont qui renaît de ses cendres en 1984 produit, vingt ans plus tard, 368 000 automobiles (dont 160 000 pick-up) avec seulement 5 500 personnes.

Elle a un impact économique important au sein de sa région. C'est la seule entreprise de ce type sur la côte Ouest et c'est l'une des plus grandes implantations industrielles de l'Etat de Californie. Elle lui a versé, en 2003, un milliard de dollars de taxes et fait travailler 2 400 fournisseurs. Si on considère NUMMI comme une entreprise pivot autour de laquelle gravite une constellation industrielle plus étendue de co-traitants et de sous-traitants, le nombre des emplois que cette firme californienne génère, en plus des siens propres, dépasse le chiffre de 40 000.

Autre point à relever : il existe d'excellentes relations entre la direction de NUMMI et le syndicat U.A.W. qui est majoritaire dans l'industrie automobile nord-américaine. En 1985 un premier accord d'entreprise est signé. Il est toujours en vigueur. C'est peut-être ce qui explique l'atmosphère de confiance et de respect mutuel qui frappe le visiteur dès l'entrée. Cette ambiance est créée par une politique systématique de non-confrontation qui vise à résoudre les problèmes par la négociation : les partenaires sociaux et la direction entrent en discussion jusqu'au moment où ils arrivent à un consensus. De ce fait, la classification des postes y est

réduite au minimum, les grèves inconnues et la production s'effectue dans le respect scrupuleux des standards de sécurité.

La convivialité qui règne dans cette usine est perceptible dès l'entrée : c'est une syndicaliste enthousiaste, reconvertie en animatrice, qui accueille le visiteur^{dxxxii}. L'atmosphère est la même sur les lignes de montage. On n'est plus dans l'ambiance oppressante évoquée par Charlie Chaplin dans les *Temps Modernes* : les ouvriers sourient aux étrangers et les saluent cordialement. Ils échangent entre eux des plaisanteries, certains fredonnent tandis que d'autres prennent, manifestement, le temps de s'entraider.

Pourtant, à l'époque, pas tellement lointaine, où GM était seul maître à bord, la situation était très différente : le management y relevait essentiellement du principe de hiérarchie. Un ordre quasi militaire régnait d'un bout à l'autre de l'usine. Il était conforme à l'objectif du Taylorisme : lutter contre la flânerie ouvrière. Le même état d'esprit se retrouvait dans les procédures de reporting qu'un contrôle de gestion tâillon imposait aux échelons inférieurs. Les seuls facteurs de motivation que la direction de l'usine avait retenus étaient le recours à des mesures d'incitations financières en tous points conformes à ce que prévoit la théorie de l'agence dès qu'une situation d'autonomie de l'acteur devient un mal nécessaire.

Elargir la conception de l'activité

Cette vision du management souffre pourtant de limites évidentes. Elles sont liées à sa perception de l'activité, ce lieu organisationnel où opère l'acteur, qui est réduit à la simple élaboration d'une production normée : l'activité est considérée comme une boîte noire dont les seuls éléments qui comptent sont les sorties (*outputs*). Du même coup, l'acteur ne peut y disposer que de faibles marges de manoeuvre. Souvenons-nous du mot prêté à Frédéric Taylor – mais on ne prête qu'aux riches – "*ce que j'attends de l'ouvrier, un singe, convenablement dressé devrait pouvoir l'exécuter*". C'est la logique organisationnelle que Charlie Chaplin a illustrée, de manière caricaturale mais profondément juste, dans *Les Temps Modernes* (1936) : il a su traduire en images les travers absurdes auxquels peuvent conduire une conception strictement fonctionnelle de l'activité. A un certain moment du film, l'organisation-machine se dérègle : elle poursuit sa folle logique mécanique en dépit des évidents dysfonctionnements qu'elle contribue à produire.

On peut parier que le destin du pitoyable héros du film aurait été différent si l'activité avait été envisagée d'une autre manière par les pères fondateurs des sciences de gestion : non comme la simple fourniture d'une production normée mais comme un processus d'apprentissage organisationnel ouvert^{dxxxiii}. Ils auraient peut-être établi de manière déductive ce qui est aujourd'hui mis en évidence de manière inductive par le mode de fonctionnement de NUMMI : la

production d'une activité est le résultat d'une praxis humaine qui, en tant que telle, ne peut se ramener au seul respect de standards élaborés *hic* et *nunc* c'est-à-dire en dehors des réalités changeantes de l'action.

C'est donc une véritable mutation qui est advenue au sein de l'ancien établissement GM de Fremont avec l'arrivée de Toyota. Les spécialistes japonais en organisation y ont fait passer un souffle nouveau. Ils ont impulsé une autre conception de l'activité qui permet le développement d'un autre mode de relations industrielles et, par voie de conséquence, d'un autre type de croissance économique.

Alors que l'approche taylorienne/fordienne y définissait l'activité uniquement à partir de son produit, les ingénieurs nippons la conçoivent comme un processus où s'élaborent les connaissances^{dxxxiv}. Alors que GM faisait de l'activité une simple "fonction", Toyota reconnaît son caractère intrinsèque d'apprentissage^{dxxxv}.

En prenant du recul, la première approche ne s'intéressait qu'à ce qui sortait de la boîte noire que constituait, selon elle, l'activité. Ce point de vue ne pouvait être théoriquement soutenu que si l'*output* en question avait été, préalablement, stabilisé afin de pouvoir être mesuré. C'est à partir de ce principe de violence faite au réel que fonctionne l'organisation-machine taylorienne : le Bureau central des Méthodes y a défini strictement et préalablement à l'action, les comportements attendus de la part des opérateurs. La logique des standards industriels y élimine, *de facto*, la créativité de l'acteur.

Rien de tel dans le site de Fremont. L'approche de l'activité inhérente au toyotisme ne prédéfinit plus son contenu. Il se construit au cours du processus par lequel se déroule l'action. Cette latitude permet aux opérateurs de s'entraider sur la ligne de montage. Des événements imprévus surviennent, qui n'auraient pu être planifiés par leur hiérarchie, et vis-à-vis desquels les acteurs doivent faire face. La notion d'activité se confond alors avec celle de l'apprentissage collectif et, par voie de conséquence, avec celle de l'organisation dont elle devient l'élément central.

Il s'ensuit que le déroulement de cet apprentissage organisationnel peut, à tout instant, modifier l'état du monde en créant des savoirs nouveaux susceptibles de se révéler stratégiques. C'est le *Kaizen*, cette philosophie managériale japonaise qui consiste à améliorer patiemment, mais constamment, l'ensemble des processus industriels. Sa logique est assez proche, méthodologiquement parlant, de celle élaborée, sur le plan théorique, par Pierre Olivi et par Duns Scot au XIII^{ème} siècle afin de s'opposer au primat de la pensée abstraite prôné à la même époque par Thomas d'Aquin.

Quelque chose de semblable s'est produit à Fremont à partir de 1984. L'activité n'y a plus été définie, *stricto sensu*, par la production d'un *output* normé mais par une contribution de l'acteur à la réalisation d'un objectif organisationnel global. Transcrits en termes de logique du fonctionnement du signe, c'est l'objet général de l'action qui a été valorisé et non plus simplement l'objet immédiat de celle-ci.

Pour reprendre le vocabulaire des deux logiciens scolastiques, une création de la valeur a bien lieu au sein de ce site industriel mais elle s'y effectue "*par amour et par volonté*" et dans la "*liberté*". Ce qui se passe au sein des ateliers de NUMMI s'avère en tous points conforme à ce que dit Peirce du mode de fonctionnement de la Secondéité : cette instance phénoménologique, qui résulte de l'accouplement, au hasard, de deux Priméités, ne peut être réglée de manière optimale que par l'amour.

On est fondé à employer ce terme, qui pourrait paraître incongru, à propos d'un processus industriel dans la mesure où ce sont les actes d'entente qui sont la condition *sine qua non* de l'obtention des actes de succès^{dxxxvi} : c'est ce qui se passe chez NUMMI et c'est ce qui explique le climat de convivialité qui frappe le visiteur dès son arrivée dans l'usine.

Mais on est également fondé à parler de liberté dans la mesure où l'activité s'y confond avec un processus de résolution de certaines catégories de problèmes, problèmes que personne n'aurait pu définir de manière précise préalablement au déroulement de ladite activité.

Modifier la culture d'une organisation

Un changement de culture d'une telle ampleur n'a pourtant pas été aisé. La direction de l'entreprise a dû commencer par envoyer une partie de son personnel se former au Japon pendant six semaines : il s'agissait d'apprendre les caractéristiques des nouveaux *process* industriels. Les définitions des mots-clés du toyotisme sont aujourd'hui affichées un peu partout dans l'usine de Fremont.

La signification du terme *Kaizen* a déjà été évoquée. Elle renvoie à l'amélioration constante des différents processus dont l'ensemble constitue le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit, en particulier, d'encourager les acteurs à proposer des innovations pour augmenter la productivité et la sécurité au travail. Les suggestions retenues sont financièrement récompensées : elles donnent lieu à un certain nombre de points dont chacun vaut 6 dollars.

Un autre terme, *Jidoka*, appartient au vocabulaire du *Total Quality System*. Il concerne l'augmentation de la qualité des produits : les membres des équipes de travail ont le droit - et le devoir - de faire arrêter le fonctionnement de la ligne de production pour apporter une solution à un problème inattendu.

Une troisième expression, *Nuda*, signifie qu'il ne faut pas gaspiller le temps. Quant au terme de *Kanban*, il est plus connu : il renvoie à l'organisation de la production en flux tendus. De son côté, *Genchi/Genbutsu* signifie que les acteurs les plus compétents ont le devoir d'aider les autres à se développer professionnellement.

Les manières de penser que l'on cherche à promouvoir n'appartiennent pas ainsi seulement à la sphère déductive (le respect des procédures et des normes), mais également à celle de l'induction (l'observation attentive de ce qui se passe ici et maintenant, l'apprentissage par essais et erreurs) et à celle de l'abduction (la résolution de problèmes nouveaux à partir d'hypothèses qui doivent être vérifiées). L'utilisation de ces modes d'inférences variés est une des caractéristiques de l'atelier flexible au sein du *Toyota Production System*.

On peut prendre un exemple : l'expression "assembler le pont arrière d'une voiture" ne désigne plus dans la nouvelle usine de Fremont un *output* précis et normé comme c'était le cas au sein du mode de gouvernance antérieur. Le résultat, en termes d'*engineering*, est désormais fonction du modèle de véhicule auquel ledit sous-ensemble va s'intégrer. En effet, l'un des grands avantages de l'atelier flexible par rapport au taylorisme de l'entreprise fordienne est de pouvoir fabriquer, simultanément et sur une même ligne de montage, des produits divers. Chez NUMMI, il s'agit de pick-up légers et de berlines. Cela devient possible dans la mesure où chaque poste de travail est conçu pour comporter, en permanence, l'ensemble des éléments nécessaires à l'assemblage de ces deux types de produits.

Cette variabilité est d'autant plus surprenante que l'on n'est pas en présence d'une simple usine de montage qui fonctionnerait à partir de composants importés du Japon mais d'un site de production automobile à part entière avec sa fonderie, ses presses d'emboutissage, ses fournisseurs, etc.... C'est l'outil de production, en tant que tel, qui est devenu flexible. Cette souplesse est inhérente au *Toyota Production System* : elle revient à importer, au sein de la grande industrie, quelques-unes des caractéristiques de l'artisanat. Pourtant l'atelier flexible mis en place chez NUMMI est loin d'être à la taille d'une PME. À titre d'illustration, la ligne d'assemblage occupe l'emplacement de 10 terrains de football. Les halls industriels qui l'abritent sont tellement vastes que les visiteurs doivent utiliser un petit train pour visiter l'usine.

De facto, le terme activité a changé de contenu. Comme on vient de le voir, il ne se confond plus avec la production d'une série d'*outputs* normés qui devraient rigoureusement s'ajuster à la logique déductive de standards et de procédures préétablis. Il désigne désormais une catégorie générale de problèmes qu'une équipe, dotée de ressources données, doit pouvoir résoudre, abductivement, mais à la suite d'un apprentissage inductif. Mieux, à partir du moment

où cette équipe est chargée de la première maintenance de son outil de travail, elle doit développer en elle-même des capacités de diagnostic ou de prévision. Dans ce cas précis, l'*output* n'est plus du tout prédéterminé : personne n'est en mesure de définir, du moins au départ, ce que pourrait être son contenu concret. Par contre, l'objectif global, le type de contribution attendu ainsi que la catégorie de problèmes à résoudre ont été préalablement circonscrits lors de la définition des missions^{dxxxvii}. Comme on l'a indiqué précédemment, c'est l'objet général de l'action qui est valorisé et non plus son objet immédiat.

Il convient de nuancer cependant ce qui précède : selon leur complexité et leur contenu en termes d'apprentissage, tel ou tel type d'activité se prête plus ou moins bien à l'une ou l'autre de ces deux conceptualisations. C'est ce qui se passe chez NUMMI où 80 % de la production est automatisée par le biais de robots tandis que 20 % continue à relever d'un mode fordien traditionnel. On est en présence, dans le premier cas, d'activités de type "expérimentation, exploration, diagnostic^{dxxxviii}", dont le mode opératoire fait appel à l'induction et à l'abduction et, dans le second cas, d'activités de production normées et répétitives dont le déroulement correspond parfaitement avec une description fonctionnelle et déductive de l'organisation.

Il est possible d'analyser plus en détail le premier type d'activité c'est à dire les 80% de la production qui revêt la forme d'un apprentissage débouchant sur un processus d'interprétation. Le processus qui y produit du sens, dans la mesure où il résulte du fonctionnement d'un système ouvert et dont le déroulement ne peut être qu'imprévu, doit être pilotée à partir de valeurs partagées. Il ne saurait en être autrement et c'est la raison pour laquelle le management par les valeurs, déjà expérimenté du XII^{ème} au XIV^{ème} siècle par l'Eglise cathare redevient d'actualité dans cette usine de la *Silicon Valley*.

C'est ce dont témoigne l'exemple de l'usine de Fremont : une charte graphique y a été élaborée à destination des ateliers de montage. Elle résume, de manière très simple et par le moyen d'un code de couleurs différentes, les cinq principes d'organisation industrielle que cette entreprise a retenus : 1) le travail en équipe, 2) l'équité, 3) l'enrichissement des tâches, 4) la confiance mutuelle, 5) le respect de la sécurité. Chaque couleur permet à l'acteur de reconnaître, immédiatement, ce à quoi visent les slogans affichés le long de la ligne de production.

Mais la signification d'un tel code va plus loin. L'insistance mise sur un certain nombre de valeurs, par le biais d'un certain nombre de symboles *ad hoc* – dont ceux de la charte graphique - a pour objet général d'élargir la flexibilité cognitive des acteurs et, par voie de conséquence, la flexibilité opérationnelle de la firme. Ce type d'indications symboliques, dans la mesure où il fait appel à la dimension éthique de l'action, permet de démultiplier ses initiatives vis-à-vis

d'évènements inattendus. D'où l'importance, parallèle, accordée par la direction de NUMMI à la participation de ses acteurs à la vie de diverses communautés, y compris extra-professionnelles, au sein desquelles lesdites valeurs peuvent être développées.

Nous sommes en Californie, terre d'immigration récente, où différentes communautés humaines coexistent : les descendants des premiers Amérindiens métissés et latinisés, les conquérants anglo-saxons qui ont pris la place des Espagnols colonisateurs, le *melting pot* qui a suivi la ruée vers l'or, les représentants des différentes nations asiatiques qui sont venues depuis et sans oublier, puisque nous sommes en terre américaine, les arrière-petit-fils des esclaves venus d'Afrique. On découvre cette bigarrure ethnique lorsque l'on visite l'usine : la ligne de fabrication réunit des éléments d'origine latino-américaine, afro-américaine, anglo-américaine et, autre minorité visible, 17 % de femmes.

On est en présence d'un ensemble hétérogène et c'est la raison pour laquelle les salariés sont incités à prendre part, de façon active, à la vie de leurs communautés d'origine. En 2003, NUMMI a dépensé à cet effet un million de dollars. Des axes précis d'investissements sont définis. Ils sont revus, à quatre reprises, au cours de l'année. Leur mise en oeuvre permet à cette entreprise de développer ses responsabilités sociétales. C'est ainsi qu'un programme encourage les moyens de transport alternatifs afin d'améliorer la qualité de l'air et qu'un autre concerne la mise en oeuvre d'un accord de partenariat signé avec l'école du district. Parallèlement, des actions d'éducation ou de solidarité sont élaborées à destination d'associations diverses. Mieux, des mesures précises sont prises afin d'encourager les équipes de la ligne de montage à s'investir, pendant une partie de leur temps libre mais toujours en tant qu'équipes, au service de communautés ou de personnes en difficulté.

Un tel altruisme n'a rien d'étonnant de la part des nouveaux dirigeants de cette *joint venture* nippo-américaine. Nous sommes en présence d'un mode de gouvernance qui combine souplement les trois principes organisationnels que l'on a évoqués tout au long de ce programme de recherches : celui de la hiérarchie, qui coordonne les tâches industrielles, celui du marché, qui légitime le mode d'allocation de ressources et celui de la communauté qui fournit les valeurs à partir desquelles le processus d'anticipation des interprétations précédentes peut être piloté.

Elargir sa vision du mode

Cet exemple concret permet d'élargir notre vision du mode en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisation-réseau. Il suffit pour cela d'envisager la manière dont les salariés d'une firme comme NUMMI sont passés d'un mode de fonctionnement où l'activité

n'était qu'une fonction normée à un type de gouvernance différent qui fait la part belle à l'activité conçue comme un lieu d'apprentissage permanent.

On a vu que la nouvelle direction de l'usine a commençé par envoyer un certain nombre d'acteurs se former aux spécificités du toyotisme – *Kaizen, Jidoka, Nuda, Kanban, Genchi/Genbutsu* – tout en impulsant la participation de l'ensemble du personnel à un ensemble de communautés non professionnelles. L'élargissement du cadre d'analyse permet d'en mieux comprendre les raisons.

Au delà de sa spécificité californienne, NUMMI fait partie des USA, c'est-à-dire d'une nation fondée par des rebelles, essentiellement des Puritains calvinistes, qui avaient du fuir l'Europe du fait de leur opposition au mode de fonctionnement pyramidal que l'Eglise anglicane avait conservé de sa cousine catholique romaine^{dxix}. Mais le temps a passé et la vision du monde que les *Pilgrims Fathers* avaient élaborée a atteint aujourd'hui ses limites. C'est l'autre enseignement que l'on peut extraire de l'exemple de NUMMI. Non seulement, General Motors, qui fut longtemps le premier constructeur mondial d'automobiles, a été obligé de faire appel à des concurrents japonais pour importer des solutions organisationnelles que ses spécialistes avaient été incapables de découvrir par eux-mêmes mais surtout, plus de vingt ans plus tard, ces derniers sont toujours dans l'impossibilité de les généraliser dans le restant du groupe. Ils s'y heurtent à un mur invisible, celui du capital social.

2. Prendre en compte les condition de formation du capital social

Historiquement, la notion de capital social a d'abord revêtu une signification à la fois juridique, comptable et économique : il s'agit du capital, constitué par les apports des associés, et dont l'entreprise a besoin pour réaliser ce que le législateur appelle son objet social.

Le terme a fait ensuite référence à l'ensemble des normes et des relations sociales, internes à l'organisation, et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. C'est ainsi que l'on parle de bilan social d'une entreprise pour désigner un document, devenu obligatoire en France, qui contient des renseignements détaillés et permanents sur l'état de ses ressources humaines ainsi que sur leur potentiel^{dxl}.

Le même mot a ensuite pris un sens plus englobant, celui des ressources que les individus acquièrent au travers des relations de voisinage ou de la vie associative, et qui contribuent substantiellement à améliorer le fonctionnement d'une économie de marché^{dxli}. Le terme renvoie alors à l'ensemble des attitudes et des dispositions mentales spécifiques, eu égard à la manière dont fonctionne la société civile d'une région ou d'une nation, et qui facilitent ou entravent le développement des entreprises.

C'est de ce dernier point de vue, adopté par la Banque Economique Mondiale, qu'il convient d'analyser l'extrême difficulté de General Motors à importer dans ses autres usines le mode de gouvernance qui avait pourtant si bien réussi dans sa *joint venture* avec Toyota.

L'exemple est d'autant plus intéressant que GM n'est pas une entreprise comme les autres. C'est depuis longtemps le symbole de l'automobile américaine et du mode de vie qu'elle a autorisé. Moins d'un demi-siècle après sa création, cette firme emblématique de l'*American Way of Life* avait pourtant entamé sa descente aux enfers. Le groupe, qui représente encore, directement et indirectement, plus d'un million d'emplois et 1 % du produit intérieur brut (PIB) des Etats-Unis, accumule difficultés sur difficultés.

Durement concurrencé par les constructeurs japonais sur son marché national, il souffre de surcapacités, d'une faible réactivité commerciale et, par dessus tout, de coûts fixes très élevés. Malgré ses 193 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2004, ses 324 000 salariés et les 8 millions de véhicules qu'il avait vendus dans le monde, il affichait 3,3 milliards de pertes sur les trois premiers trimestres 2005 et ne disposait plus que de 17,2 milliards de capitalisation boursière : ses dettes cumulées atteignaient 292 milliards! Sa part de marché aux USA, qui avait pu atteindre jusqu'à 50 %, stagnait désormais à 25 %.

De façon générale, ce n'est pas simplement GM qui va mal, mais également Ford et Chrysler. Les chiffres sont sans appel : on a vu qu'en 2007, les "Big Three" ne détenaient plus que 53,6 % du marché américain contre 56,9 % deux ans auparavant. Jamais ces trois constructeurs n'étaient tombés aussi bas. En dix ans, ils assistèrent, impuissants, à la disparition de 18,6 points de leurs parts de marché au profit de concurrents japonais et coréens. En 2007, sur les cinq berlines les plus vendues aux Etats-Unis, quatre étaient japonaises et Toyota, qui, pour la première fois, avait ravi la troisième place sur le podium américain à Chrysler, devenait le premier constructeur mondial au détriment de GM. Il annonçait, en février de la même année, la construction d'une nouvelle usine aux Etats-Unis, la huitième, alors que GM évoquait de nouvelles réductions d'effectifs.

C'est que les constructeurs américains souffrent d'une mauvaise réputation en termes de qualité et de fiabilité. Malgré les efforts qu'ils ont déployé pour réduire l'écart avec leurs concurrents japonais, leur image auprès des clients reste médiocre. Quand les consommateurs se tournent vers des modèles nippons, c'est qu'ils jugent les voitures américaines peu fiables et de qualité insuffisante comme en témoigne une étude publiée en 2007 par le cabinet JD Power^{dxlii}.

Et pourtant, le *Toyota Production System* n'a rien de spectaculaire en lui-même : tout réside dans sa mise en oeuvre. C'est là que la comparaison devient cruelle pour les constructeurs

américains : selon Jeffrey Liker, professeur à l'université du Michigan, "*l'objectif fondamental (de Toyota) est de favoriser la mise en place d'une organisation en apprentissage constant, capable de faire face à tous les problèmes qui se présentent*^{dxliii}".

On est au cœur du problème : c'est ce que ne savent pas faire les Américains du moins lorsqu'ils sont regroupés au sein des organisations. Leur culture nationale leur a appris à suivre des procédures et ils sont paniqués face à une situation que celles-ci ne prévoient pas. Lorsque les ingénieurs venus du pays du Soleil Levant commencèrent à construire des usines aux USA, ils tombèrent des nues : "*Ce fut difficile. Les gens de Toyota, habitués au travail en équipe, ont dû faire face à l'individualisme américain. Le constructeur a découvert que les Américains détestaient reconnaître l'existence de problèmes. Or le système Toyota repose sur la détection et le traitement rapides des problèmes*^{dxliv}".

C'est là que la notion de capital social, entendue au sens le plus englobant du terme, intervient. Elle autorise à lire ce qui précède du point de vue d'une anthropologie politique du signe. Pour cela, un peu d'histoire.

Observer l'environnement

Quand le Puritanisme, c'est-à-dire le Calvinisme européen s'enracine sur le sol américain, il a fait disparaître une grande partie des figures symboliques qui nourrissaient, depuis des siècles, l'imaginaire chrétien^{dxlv}. Les *pilgrim fathers* continuèrent bien nommer Dieu *My Lord* et pourtant, les figures du roi, du *squire*, cet hobereau de l'*Old Merry England*, ou celles de leurs représentants, qui rendaient la haute et basse justice sur le sol de la vieille Europe, n'existaient pas dans ce pays démunie de noblesse terrienne. Il n'y avait pas de place non plus pour de petites communautés villageoises qui auraient continué à être soumises à l'autorité de prêtres, contrôlés eux-mêmes par le rigoureux système hiérarchique pyramidal mis en place de l'autre côté de l'Atlantique par l'Eglise catholique romaine. En son lieu et place une démocratie de propriétaires avait commencé à s'épanouir sous l'influence de l'individualisme puritain et à partir de relations strictement privées : celles que le fidèle noue directement avec Dieu.

Pour la première fois dans l'histoire du monde chrétien, la notion d'une Autorité suprême, omniprésente et susceptible d'intervenir à tout moment dans les affaires humaines, cessa donc de revêtir un sens concret puisque la régulation sociale ne s'effectuait plus par l'intermédiaire de ces figures tutélaires de l'autorité mais, plus en amont, au sein de chaque conscience individuelle^{dxlvi}. Du point de vue du processus d'élaboration du sens, c'est donc l'Interprétant ultime qui a dispari, purement et simplement de la vie quotidienne. Il n'a plus subsisté qu'à l'état folklorique et par le biais d'expressions langagières devenues le cimetière d'une

vision du monde évanouie : "My God!". Cet Interprétant ultime a été remplacé par un Dieu distant, que plus rien ne personnifie, et qui dispense ses grâces parcimonieusement aux seuls Elus que sa clairvoyance a su discerner de toute éternité.

C'est ce qui explique que les premiers immigrants, à peine débarqués sur le rivage de la si bien nommée Providence (Connecticut), n'ont eu de cesse que déchiffrer les nouveaux desseins de Celui qui les avait guidés jusque là. Ils avaient déjà compris que Sa sollicitude leur avait permis d'échapper à une terrible tempête sur l'Océan. Confiants en sa miséricorde, ils tentèrent désormais de découvrir, au travers d'un certain nombre d'autres indices, les preuves de leur future élection au Royaume des Cieux. Mais les temps étaient durs et l'hiver fort rude. Affamés, la petite colonie était sur le point de mourir de disparaître. C'est alors qu'un troupeau de dindes sauvages a surgi. Manifestement envoyé par la Divine Providence, il allait permettre aux *Pilgrim Fathers* de subsister jusqu'à la récolte suivante.

Ces humbles gallinacés sont toujours honorées lors de la fête de *Thanksgiving*. La signification des agapes s'est simplement modifiée. L'abondance des victuailles ne témoigne plus des dons de chasseur du chef de famille mais de sa capacité à avoir su tirer partie des aléas sur lesquels débouche le recours systématique au principe du marché.

C'est ce qui explique que le triomphe du Puritanisme, c'est-à-dire l'affaiblissement externe des figures symbolisant le principe de la hiérarchie, ait pu si profondément influencer les rapports qu'entretiennent aux USA la vie religieuse et la société civile. Elle s'est mise à fonctionner en tant que matrice où s'élabore le capital social des organisations.

Revenir sur les formes de la vie religieuse

Les Puritains abandonnèrent très tôt le rituel catholique de la messe où le célébrant tourne le dos à des fidèles abasourdis par ce mystère incompréhensible d'un vin qui se transforme en sang et d'un pain en chair. S'ils ont maintenu l'essentiel du dogme de la transsubstantiation - Calvin professe "la présence réelle du Christ, en son corps et son sang, sous les apparences ("espèces") du pain et du vin" -, ils ont néanmoins modifié la cérémonie de l'Eucharistie. En lieu et place de la consommation, physique, du pain et du vin, ils ont substitué la lecture d'un texte évangélique que l'un d'entre eux, le pasteur, énonce et que les autres entendent : chacun pour soi et Dieu pour tous! Une logique linéaire et univoque, sorte de debriefing individuel avant et après l'action, a remplacé un rituel, inchangé depuis l'Antiquité, et dont les Chrétiens s'imprégnaient tout au long de leur vie.

Le salut par les œuvres s'est substitué au salut par la foi^{dxlvii}. Il revient aux seuls Justes, c'est-à-dire à ceux qui ont su découvrir dans le fonctionnement du marché les indices de leur

élection future au Royaume des Cieux, d'en anticiper la réalisation en ce bas monde. C'est la raison pour laquelle ils se doivent d'afficher des comportements exemplaires même s'ils n'ont que peu d'effet dans la sphère pratique de leur vie professionnelle puisque la confiance au sein de l'organisation y est assimilée à une friction inutile, chacun lui préférant le concours de ses *lawyers*.

C'est que les comportements ostensiblement vertueux des dirigeants de la communauté évangélique remplissent une tout autre fonction. Ils ne cherchent pas à perpétuer une communion fraternelle à la manière des premières communautés chrétiennes mais à encourager la nouvelle valeur suprême, la notion de travail individuel et salvateur. Les succès économiques aidant, l'ego de ceux qui ont réussi va faire le reste. L'arrogance des puissants remplace l'humilité des pionniers et le respect de la lettre de l'Évangile se substitue à fidélité à son esprit.

L'évolution était peut être inévitable. Elle était en tous cas inscrite, dès le départ, dans la décision prise par Calvin, à la suite de Luther, d'immerger l'ensemble de la personnalité du Chrétien sous le labeur du fait de sa lecture pessimiste de la doctrine de la prédestination de Saint Augustin.

Se libérer de l'indice

Du point de vue des catégories de la science des signes et comme on l'a vu précédemment, cela revient à avoir fait le choix d'une logique strictement indiciaire. Dès lors, tout surgissement d'un problème ne pouvait, *a priori*, que devenir suspecte puisque l'acteur ne disposait plus du matériel symbolique autonome qui lui aurait permis d'en intégrer la nouveauté.

D'où l'extrême difficulté de General Motor à adopter le *Toyota Production System* alors que depuis février 1984, date de création de NUMMI par une *joint venture* avec l'entreprise japonaise, toutes les conditions étaient réunies pour que le greffon nippon s'enracine sur le sol de la Libre Amérique. Toutes les conditions sauf une : l'existence d'un capital social suffisamment souple et évolutif qui aurait pu permettre aux dirigeants de GM de faire fructifier leur investissement. Dans la pratique et quelles que puissent avoir été les hommages rendus à la notion d'apprentissage organisationnel, l'héritage culturel des États Unis y demeure toujours allergique.

On peut estimer l'appréciation sévère. Deux exemples devraient pouvoir en illustrer le bien fondé à condition d'accepter de remonter plus en avant dans l'arbre généalogique de la théorie de l'agence.

Le premier évènement a lieu avant le départ des Calvinistes pour le Nouveau Monde. Il concerne l'affaire Michel Servet.

Dans le premier tiers du XVI^{ème} siècle et après avoir fait des études de médecine à Toulouse, qu'il doit quitter du fait de ses amitiés avec des étudiants protestants, puis à Paris, où ses professeurs voient en lui le meilleur de leurs assistants en dissection, ce médecin catalan s'installe à Vienne, dans l'actuel département de l'Isère. Il prend un nom d'emprunt, Michel de Villeneuve, et devient médecin de l'évêque. L'explication à ce pseudonyme ? Dans un livre précédent, *Les Erreurs de la Trinité* (1531), il a énoncé, un siècle avant Harvey, la double circulation du sang et en a tiré des conclusions que l'Eglise a jugées hérétiques.

Selon lui, la petite circulation sanguine, c'est-à-dire la manière dont l'hémoglobine entre dans les poumons pour s'y oxygéner, constitue la preuve que le souffle de Dieu, le *Pneuma* des Grecs, est au cœur de l'homme. Du même coup, le *Logos*, l'Esprit Saint dont parle l'Évangile^{dxlviii}, doit être compris comme une manifestation de Dieu et non comme une personne divine distincte au sein de la Trinité. Ce souffle divin été uni à un être humain, Jésus, lorsque l'esprit de Dieu est entré dans l'utérus de la Vierge Marie. C'est donc à partir de sa conception que le Fils a été réellement engendré : *".../ et alors elle a dit mariam / elle magnifie mon âme yhwh et il a exulté mon esprit en dieu mon sauveur^{dxlix} (Luc 1, 47)"*. Le Christ n'est donc pas éternel en tant que Fils mais en tant que *Logos* au moyen duquel il a été formé. Du même coup, il n'est pas "le Fils éternel de Dieu" comme le prétend l'Eglise mais "le Fils de Dieu éternel".

Calvin apprend l'installation du libre-penseur aux portes de Genève. Il y a péril en la demeure. Fidèle à l'adage selon lequel il vaut mieux prévenir que guérir, il dénonce, secrètement, le médecin aux autorités épiscopales de Vienne en leur faisant parvenir un dossier qui contient les preuves détaillées de son hérésie. Menacé du bûcher par l'Inquisition, le Catalan prend la poudre d'escampette. De dépit, les inquisiteurs le font brûler en effigie avec un exemplaire de son ouvrage. Bardé d'innocence et croyant en la sincérité des discours évangéliques tenus sur les bords du Lac Léman, il se réfugie à Genève ne sachant pas que Calvin vient d'écrire : *"Si j'ai de l'autorité dans cette ville (Genève), je veillerai à ce qu'il ne la quitte pas vivant^{dli}"*.

Peu de temps après, en 1553, les autorités instruisent son procès devant le Grand Conseil de la ville. Calvin y intervient en tant qu'expert ès Théologie. Son rapport est décisif. La sentence tombe, implacable : *"Toy, Michel Servet, condamnons à debvoir estre lié et mené au lieu de Champel, et là debvoir estre à un piloris attaché et bruslé tout vifz avec ton livre, tant escript de ta main que imprimé, jusques à ce que ton corps soit réduit en cendres ; et ainsi finiras tes jours pour donner exemple aux autres qui tel cas voudroient commettre^{dlii}"*.

Par l'autodafé du 27 octobre 1553, les autorités religieuses de la nouvelle Rome se sont comportées comme celles de l'ancienne^{dlii}.

Le deuxième exemple concerne la chasse aux sorcières qui s'ouvre, en 1692, à Salem, petite bourgade puritaine au nord de Boston. Trois jeunes filles, respectivement fille et nièces du révérend puritain Samuel Parris, nouveau pasteur venu de La Barbade avec ses esclaves noirs, accusent un certain nombre de paroissiens de les avoir envoûtées et d'être des sorciers ou des magiciens. La communauté prête foi aux accusations et condamne les personnes mises en cause à avouer les faits sous peine d'être pendues. La rumeur enfle rapidement et près d'une vingtaine d'agglomérations – dont la ville de Boston – sont concernées : 80 personnes attendent leur procès dans les geôles dont une mendicante, fille déshéritée d'une aubergiste française qui s'était donnée la mort, ainsi que beaucoup d'autres femmes, dont une avec sa fillette, âgée de 4 ans, et même une aïeule malade et pieuse.

En fait, l'affaire a démarré quelques mois plus tôt, durant l'hiver glacial de 1691-1692, lorsque le ministre du culte, après avoir constaté que ses administrés refusaient de payer le bois de son chauffage, évoque une conspiration contre lui et contre l'Église, inspirée par Satan. Quelques semaines plus tard, sa fille, Betty, puis ses deux cousines, commencent à se cacher, à traîner les pieds en marchant, à se rouler par terre, à prononcer des mots incompréhensibles et, pour finir, accusent un certain nombre de paroissiens de les avoir ensorcelées.

Pendant tout l'hiver et le printemps, les accusés croupissent dans leurs geôles. Fin mai 1692, le gouverneur institue une *Court of Oyer and Terminer* (afin de pouvoir *Oyer*, du dialecte normand "entendre, et *Terminer*", autrement dit, décider). L'une des inculpées est déjà morte en prison sans avoir été jugée, une autre a accouché d'une petite fille et la plupart des accusés sont malades.

Tous les procès se terminent par la condamnation à mort pour sorcellerie, aucun acquittement n'est prononcé à l'exception d'une accusée qui est relâchée après que les jeunes accusatrices se soient rétractées à son sujet. Les seuls condamnés qui échapperont à la mort seront ceux qui, après avoir plaidé coupables, auront dénoncé d'autres suspects. Deux femmes bénéficient d'un sursis à exécution "parce qu'elles sont grosses" ("*for the belly*", enceintes) : elles ne seront pendues qu'après la naissance de leur enfant.

Les exécutions commencent : 6 des 19 suppliciés sont des hommes, dont un ministre du culte respecté et un ancien policier qui a refusé d'arrêter davantage de prétendues sorcières, mais la plupart des autres victimes sont de vieilles femmes misérables. Un fermier de 80 ans, qui a refusé de se défendre en justice, échappe au gibet mais c'est pour se voir condamné à subir la "peine forte et dure" : on empile, une à une, de larges pierres sur sa poitrine jusqu'à l'écrasement.

Après trois jours d'atroces souffrances, il meurt en ayant persisté dans son refus de se défendre^{dliii}.

Arthur Miller utilisera les minutes de ce jugement comme métaphore de la méfiance profonde que continuent à éprouver, au delà des siècles, les corps constitués de la libre Amérique vis-à-vis de tous ceux qui ont l'audace de penser de manière autonome^{dliiv}.

Ne nous leurrions pas : au delà de leurs évidentes différences, l'Affaire de Genève et celle de Salem sont conjointes. Elles sont partie intégrante de l'héritage intellectuel et moral calviniste qui a contribué à élaborer le capital social des institutions issues de la matrice puritaine. Sur les bords du Lac Léman comme dans les campagnes de la Nouvelle Angleterre, la manière dont les autorités calvinistes ont réagi est symptomatique du degré d'autonomie interprétative laissé à l'acteur au sein du mode de régulation sociale qu'elles avaient impulsé.

Désespérer le symbole ?

Interprétons ce qui précède du point de vue de la science des signes. Il n'est pas étonnant que les nouveaux pouvoirs issus de la Réforme se soient comportés de la même manière que le premier pape ou père conciliaire venus qui auraient été mis dans la même situation. Il ne pouvait qu'en être ainsi à partir du moment où Luther, puis Calvin, avaient choisi de privilégier le rôle de l'indice aux dépens de celui du symbole pour réguler le fonctionnement des collectivités humaines. Or seule une communauté vivante, dont le processus spontané d'autorégulation n'a pas été réduit au respect tatillon d'un moralisme étouffant ou d'un mercantilisme sans frein, peut faire émerger des valeurs nouvelles.

Les dirigeants de NUMMI, peut-être à cause de leur filiation bouddhiste, l'ont compris : s'ils ont décidé de financer les initiatives, externes à l'entreprise, de leurs acteurs, c'est pour que ceux-ci puissent y développer des valeurs de solidarité qui trouveront du grain à moudre au sein des ateliers flexibles du *Toyota Production System*.

Le point central est en effet celui de l'autonomie de l'acteur dans la mesure où l'affaire de Salem a démarré dans un contexte politique spécifique. Si cette communauté puritaine prête foi aux accusations et condamne les personnes mises en cause à avouer les faits de sorcellerie ou à être pendues, c'est qu'elle est elle-même assiégée par les Amérindiens et qu'elle est dépourvue de gouvernement légitime. D'ailleurs, si le procès traîne tellement alors que les trois premières accusées sont officiellement accusées de sorcellerie dès le 1^{er} mars 1692, c'est qu'en l'absence de forme légitime de gouvernement, les inculpées ne peuvent être jugées. Du même coup, aucun procès n'aura lieu avant la fin mai 1692 date à laquelle arrive le nouveau gouverneur.

Méthodologiquement parlant, à Fremont, comme à Genève ou à Salem, le problème à résoudre était le même : *quid* du lien social, fondateur – et refondateur - d'une collectivité humaine, lorsque ses membres sont placés dans l'obligation d'interpréter, de manière autonome, les signes qui émergent au sein de leur environnement ? Comment relier – et *religio* vient de *re-ligare*, attacher – un ensemble de sous-systèmes hétérogènes lorsque la signification des turbulences contextuelles ne peut plus être donnée par avance à partir du principe de la hiérarchie ? Le lien social peut-il résister à la reconnaissance de l'autonomie interprétative de ceux qu'il entend réunir ?

Avec la dérégulation, la révolution numérique et la nouvelle phase de la mondialisation, ces questions apparaissent plus que jamais d'actualité. Hier comme aujourd'hui resurgit la même réaction : le monde est décidément trop complexe pour être géré démocratiquement ! D'où la tentation de réduire, y compris par la force la plus brutale, les dissidences interprétatives que l'on n'aura pas su piloter^{div}. Ce n'est donc pas un hasard si le chef spirituel de cette "Nouvelle Rome" que prétendait vouloir devenir Genève fit monter en 1553 Michel Servet sur le bûcher exactement comme le fera Pie IX en 1600 vis-à-vis de Giordano Bruno et si, quelques décennies après, les autorités religieuses et civiles de la Nouvelle Angleterre calviniste se conduisirent comme le premier Torquemada venu. Dans les deux cas, il n'y a pas eu erreur de jugement mais application d'une logique organisationnelle demeurée inchangée. On a tenté de juguler la puissance interprétative d'une pensée symbolique autonome dont on n'avait pas su piloter le développement.

La seule différence entre les comportements de la hiérarchie catholique et ceux de son homologue calviniste réside dans l'alternative choisie pour contrôler le processus d'élaboration du sens. Du temps de Bérenger et en niant leur caractère de signes aux choses manipulées par le desservant lors de la célébration de l'Eucharistie, les pouvoirs romains réifièrent l'icône, réduisant, *ipso facto*, le sens du corpus symbolique chrétien à un ensemble de superstitions. A l'époque de Michel Servet, les calvinistes prirent un parti différent : amplifier le rôle de l'indice en éliminant les deux autres catégories de signes, les icônes et les symboles, de leur dispositif rituel. D'où le dépouillement de leurs temples : pas de tableaux, de statues ou de vitraux à la ressemblance des saints, de la Vierge Marie ou du Christ. Le fidèle devait comprendre que la Ciel ne se gagnait pas à l'intérieur, en assistant aux offices dominicaux, mais en se montrant dur à la peine à l'extérieur. Le Salut escompté ne relevait pas de la foi mais des oeuvres. Les succès économiques que le Puritain allait rencontrer dans ses entreprises constituaient les véritables indices de son élection future au Royaume de Dieu. Nul mobilier sacré icônique ou corpus symbolique intempestif ne devaient gêner ce processus interprétatif linéaire.

Or, l'indice, dans la mesure où il appartient au domaine phénoménologique de la secondarité, suppose la distinction préalable d'un premier élément (le signe-*representamen*), renvoyant à l'objet représenté qui fait signe, par rapport à un deuxième (le signe-*objet*) indiquant la visée de l'action, éléments qui ne peuvent être eux-mêmes mis en relation pour comprendre un évènement contextuel inattendu que par l'existence d'un troisième (le signe-*interprétant*). Du même coup, l'indice, s'il est seul à devoir interpréter le monde du fait de la dévalorisation d'une activité symbolique autonome comme lors de la condamnation de Michel Servet à Genève ou des suppliciés de Salem, perd toute valeur généralisante. Il ne peut aider à comprendre le nouveau cours des choses qu'en ayant recours, tautologiquement, à l'intervention de la Divine Providence.

L'explication à cet enfermement cognitif qui menace, à terme, tous les ensembles indiciaires est liée à la singularité intrinsèque de l'indice. Il ne peut être, par définition, qu'un signe unique renvoyant à un objet tout aussi unique. Ce n'est qu'au prix de cette limitation interprétative que la fumée, observée *hic* et *nunc*, acquiert la capacité de signifier la présence d'un feu qui existe réellement un peu plus loin mais que l'on ne voit pas.

A la différence du symbole, qui rend autonome celui qui prend l'habitude de le manier, l'indice emprisonne son utilisateur dans un rapport de dépendance étroite vis-à-vis de son objet immédiat c'est-à-dire vis-à-vis du contexte précis dans lequel celui-ci s'insère. C'est toute la différence qui existe entre un technicien et un ingénieur : la formation du premier l'a conditionné pour appliquer des procédures dans un contexte bien précis alors que le second devrait être capable, du moins en principe, de résoudre des problèmes imprévus, de sucroît mal ficelés et qui pourront surgir au sein de contextes inattendus.

3. Renouveler le capital social

Remontons plus avant le fil de l'histoire. Si l'on pense, comme Calvin, que Dieu a, de toute éternité, distingué la minorité de ses Justes du *vulgum pecus* destiné à les suivre, le péril le plus important dont il convient préserver la foule des fidèles est celui de la dissociation que ne manquerait pas de susciter le développement d'un processus autonome d'élaboration du sens. Le mode d'organisation de la culture des USA en est la parfaite illustration : aux élites la fréquentation d'universités, de musées et de bibliothèques qui sont parmi les plus riches du monde, aux autres celles des sous-produits que fabrique massivement à leur intention l'industrie de l'*entertainment*...

On a déjà évoqué le rôle des productions cinématographiques d'Hollywood dans la diffusion de ces poncifs. Mais si un tel conditionnement de masse a pu servir de ciment à la cohésion sociale du *melting pot* américain, il ne suffit plus à assurer son renouvellement y compris et surtout au niveau économique.

Telle est l'enseignement que l'on peut extraire de l'incapacité de General Motors à intégrer les enseignements du *Toyota Production System*. Et pourtant, dès les années 1980, cette firme avait pris conscience que le toyotisme est supérieur en efficacité et surtout en efficience au fordisme. Elle avait créé, à cet effet, une joint-venture, NUMMI, à part capitalistiques égales avec son concurrent japonais. Rien n'y a fait. La firme de Détroit n'avait toujours pu, un quart de siècle après, en transférer les principes et les techniques à son propre management.

C'est là que la notion de capital social devient précieuse : le processus historique qui a permis à la société américaine d'élaborer son mode d'organisation de la culture devient aujourd'hui un frein pour son développement.

Elargir le mode de reproduction du capital social

On peut en trouver un autre exemple dans les progrès de l'analphabétisme aux USA. Selon la *National Endowment for the Arts* (NEA), moins de la moitié des Américains n'ont lu, en 2004, ne serait-ce qu'une oeuvre littéraire par an. Pourtant, selon Mark Bauerlein, directeur des recherches de la NEA et auteur de l'enquête, la barre avait été placée très bas. "*Il ne s'agit pas de lire Madame Bovary, ni même Moby Dick ou Guerre et Paix, pour être qualifié de lecteur dans notre recensement. Il s'agit simplement d'avoir lu au moins une oeuvre dans le courant de l'année – peu importe les critères de longueur, de langue, de quantité ou de format. Nous recensons les moindres lectures spontanées, jusques et y compris la lecture d'un poème sur Internet*^{dlvi}".

Or et toujours selon la NEA, ceux qui lisent des oeuvres littéraires sont disposés à participer à la vie publique, à voter et, plus encore, à se consacrer au bénévolat. De surcroît, ils constituent de meilleurs élèves et de plus habiles employés que ceux qui demeurent illettrés. En d'autres termes et pour reprendre les catégories de la science des signes, ils participent à la régénération du corpus symbolique du capital social par le biais d'une production de sens autonome.

C'est peut-être la difficulté d'une telle élaboration qui explique que la figure de Jésus-Christ soit devenue une super star outre Atlantique. Les titres de la "*littérature chrétienne évangélique*" y explosent et les librairies qui s'en ont fait une spécialité gagnent beaucoup d'argent. Ces ouvrages, dont l'un s'est vendu à plus de 40 millions d'exemplaires en 2004, esquissent des scénarios de fin du monde, en apparence moraux et didactiques, mais qui relèvent des inventions les plus loufoques de la science fiction : conquête de la "Nouvelle Babylone", guerre sans merci à l'avortement et aux homosexuels, conversions en masses des incroyants^{dlvii} ...

On est en présence d'une autre des conséquences de l'hypertrophie accordée par les *Pilgrim Fathers* à la pensée indiciare. On a vu qu'elle a coupé les plus larges masses de la richesse

d'une pensée symbolique véritable. Or les symboles sont la seule catégorie de signes qui puissent, non seulement mettre en connexion les deux autres, afin d'expliquer le cours nouveau des choses, mais qui peuvent surtout permettre leur propre renouvellement en tant que symboles. C'est pour cela que Confucius, le grand réformateur de la civilisation chinoise, a tenu à asseoir le fonctionnement de cette immense aire culturelle sur le respect des rites cosmiques - la fête du nouvel an, celle du solstice d'été, etc... Il s'agissait que tout un chacun puisse renouveler ses codes symboliques à partir de ses propres observations de la manière dont fonctionne le monde.

Rien de tel aux USA qui sont devenus, depuis près d'un siècle, la figure de proue de l'Occident et qui contribuent à influencer, de ce fait, son évolution : au lieu d'impulser un renouvellement du capital social de cette partie du monde, ils sont l'élément moteur de ce que l'on a pu appeler le processus d'américanisation du monde.

Se libérer

Pier Paolo Pasolini est peut être celui qui en a pris conscience le plus tôt. Du fait de ses identités multiples – Italien mais, simultanément, patriote frioulan, marxiste mais également chrétien, poète mais aussi sémioticien, homosexuel tout en étant allergique aux corps body buildés, etc... -, il est sensible aux transformations anthropologiques qui affectent la société ouest-européenne à partir du deuxième tiers du XX^{ème} siècle. Il y voit la réalisation de ce que Kant appelle le mal radical (*radical Böse*) et qui consiste, selon Pasolini, à réduire l'humanité à l'état de consommateur passif par le biais d'une série de manipulations opérées sur l'âme et le corps.

Le cinéaste en prend conscience en observant que les valeurs collectives qui constituaient le capital social de l'Italie sont en train de disparaître : *"quelque chose est survenu il y a une dizaine d'années. Nous l'appellerons la disparition des lucioles. /.../ Depuis cette disparition, un nouveau type de société s'est mis en place /.../ qui a fait des Italiens un peuple dégénéré, ridicule, monstrueux, criminel^{dlviii}."* Et Pasolini de conclure : *"c'est un désastre écologique, économique, urbanistique, anthropologique^{dlxii}."*

Une des manifestations en est la perte du sens du sacré sous l'effet d'un hédonisme rendu obligatoire : *"La liberté sexuelle devient une convention, un devoir social, une angoisse sociale, une caractéristique incontournable de la qualité de vie du consommateur^{dlxii}."*

Et pourtant, ce que Pasolini n'hésite pas à appeler un génocide s'est accompli *"sans massacres ou fusillades de masse (mais par) la destruction des valeurs de la société italienne (qui) aboutit à la suppression de la société elle-même. /.../ Un type d'hédonisme interclassiste s'impose aux jeunes qui doivent se comporter, s'habiller, agir et se mouvoir comme ils le voient à la publicité (ce) qui renvoie, de manière quasi-raciste, au seul mode de vie petit-bourgeois /.../ ce qui crée, du*

même coup, des frustrations chez les jeunes gens pauvres /.../ qui ne peuvent réaliser ce modèle^{dx1}."

D'où le recours de Pasolini au cinéma : *"On m'a dit que j'ai trois idoles : le Christ, Marx et Freud. Ce ne sont que des formules. En fait, ma seule idole est la réalité. Si j'ai choisi d'être cinéaste, en même temps qu'un écrivain, c'est que plutôt que d'exprimer cette réalité par les symboles que sont les mots, j'ai préféré, par ce moyen d'expression qu'est le cinéma, exprimer la réalité par la réalité^{dxii}."*

De plus en plus d'Européens prennent conscience de cette mutilation ontologique. Ils comprennent que leurs nations sont atteintes par ce mal sournois que l'on appelle l'américanisation. L'essayiste Jean-Claude Guillebaud y voit la conséquence d'une clôture intellectuelle de l'Occident vis-à-vis des autres manières de vivre. Il souligne que le capitalisme, sous sa forme nord-américaine, a séduit le reste du monde, ébloui par sa modernité, mais qui s'est mis à éprouver vis-à-vis de lui des sentiments de plus en plus ambivalents faits de convoitise et de rejet. Les vagues de refus que cette acculturation forcée, du fait de la révolution numérique, suscite sont de plus en plus fortes. Elles peuvent prendre la forme de la violence ou du terrorisme mais elles peuvent également revêtir, et c'est peut-être la meilleure des réactions possibles, l'aspect d'une quête confuse de la tradition ou de la religion que l'on cherche à réinventer localement et de manière archaïque.

Analysant les causes de cette attirance/répulsion du reste de la planète vis-à-vis de la civilisation occidentale versus Amérique du Nord, cet auteur les relie au désarroi et au vide symbolique dont cette aire culturelle est devenue le vecteur. Il rappelle que le philosophe Cornelius Castoriadis, disparu en 1997, n'avait pas tort de poser la question en ces termes : pourquoi nos sociétés riches et libres sont-elles devenues incapables d'exercer durablement une influence émancipatrice sur le reste du monde ? Pourquoi la modernité, dont elles sont porteuses, se trouve-t-elle récusée - ou combattue - un peu partout dans le reste du monde ? Autrement dit, qu'est-ce qui *"ne fonctionne décidément plus"* en Occident ? Et Jean Claude Guillebaud de proposer une réponse : si la crise des valeurs occidentales – leur *"délabrement"*, pour reprendre le terme de Castoriadis - explique que ce monde, théoriquement chrétien, ne rayonne plus, reste à se demander à quoi tient, en dernière analyse, cette "crise". Qu'est-ce qui fait que l'Occident est désormais perçu comme un repoussoir plutôt que comme un modèle ?

C'est là que l'analyse des conditions de la production et de la reproduction du capital social, envisagée du point de vue des rapports réciproques qu'entretiennent les symboles d'une part et les deux autres catégories de signes d'autre part, conflue avec l'analyse

phénoménologique. Si le rayonnement de l'Occident est entré en crise, c'est qu'il a cessé d'exercer sur lui-même la capacité critique qui en constituait jadis une des dimensions intrinsèques. *"Notre siècle, s'exclamait jadis Emmanuel Kant, est le siècle propre de la critique à laquelle tout doit se soumettre."* Le philosophe germano-américain Léo Strauss aurait donc eu raison.

L'Occident, en faisant de la modernité et de la mondialisation qu'il avait historiquement impulsées, non plus un questionnement dont les réponses devraient demeurer ouvertes, mais un privilège pour une petite partie de l'humanité, aurait, dans les faits, rompu les amarres avec la véritable philosophie des Lumières. Du même coup, la liberté dont continuent à être porteuses les sociétés libérales ne susciteraient plus, comme au tournant des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, le développement d'un courant rénovateur au sein de la jeunesse arabe ou chinoise. L'Occident, qui ne disposerait plus d'une idéologie conquérante, tendrait à se barricader dans le refus de l'autre. Comme si cet enfermement sur lui-même l'avait fait devenir inaccessible à toute interrogation autre qu'indiciaire^{dlxiii}.

Ne nous voilons pas la face : une nasse est en train de se refermer sur les organisations au moment où elles doivent se mondialiser. Elles se retrouvent prises au piège des conditions historiques qui en avait faites, *volens nolens*, de simples processeurs d'information. Pendant des dizaines d'années, leurs modes de gouvernance se sont focalisés non pas sur les raisons de l'action mais sur le respect des procédures qui l'autorisent. Le principe d'autorité y est redevenu prédominant comme du temps où il régnait en maître au sein de l'Eglise catholique romaine médiévale. La seule différence – et elle est de taille – est que cette domination ne s'accompagne plus des valeurs chrétiennes qui avaient, autrefois, tempéré son exercice au sein des communautés romanes du monde féodal européen.

Avec l'exportation, outre-Atlantique, d'un mode de production et de reproduction du capital social élaboré sur le sol européen *avant* l'Ere des Lumières et du fait des limitations que le type de régulation sociale qui l'a accompagné véhicule quant à l'élaboration autonome du sens par l'acteur, l'ensemble de l'Occident, devenu aujourd'hui américanisé, se retrouve dans une impasse au moment où le reste du monde se réapproprie son histoire.

Revenir sur l'histoire du christianisme

Selon la philosophe Simone Weil, une telle évolution n'est pas fortuite. Elle résulte du processus historique par lequel le christianisme est devenu romain.

"La compréhension du christianisme est rendue presque impossible par le profond mystère qui recouvre l'histoire des premiers temps. /.../ L'empire romain était un régime totalitaire et

grossièrement matérialiste, fondé sur l'adoration exclusive de l'Etat, comme le nazisme. L'esclavage était un état si violent qu'il n'était supportable que pour des âmes écrasées par l'absence totale d'espérance. Dès qu'une lueur d'espérance surgissait, la désobéissance devenait endémique. Quel effet ne devait pas produire l'espérance enfermée dans la Bonne Nouvelle ? La Bonne Nouvelle n'était pas seulement la rédemption, mais plus encore la quasi-certitude de l'arrivée très prochaine du Christ glorieux ici-bas. /.../ Il est certain qu'une vague de désobéissance parmi les esclaves de l'Empire aurait fait crouler tout l'édifice au milieu d'affreux désordres. Au temps de Constantin /.../ les massacres de chrétiens, en faisant obstacle à la transmission de la doctrine la plus profonde, avaient peut-être – et même probablement – vidé le christianisme d'une grande partie de son contenu spirituel^{dlxiv}.

La philosophe, d'origine juive, longtemps agnostique mais toujours très critique vis-à-vis de ce qu'elle appelle le nationalisme intrinsèque du Judaïsme, voit dans les valeurs transmises par l'Ancien Testament la cause ultime de la corruption de la Bonne Nouvelle. Les autorités de l'Empire romain n'auraient accepté le Christianisme comme substitut au culte de l'Empereur qu'à l'expresse condition que la nouvelle confession se rattache, non plus au Dieu d'Amour dont le Christ avait annoncé la venue, mais à celui des Armées omniprésent dans l'Ancien Testament.

" /.../ il n'était pas de l'intérêt ni de la dignité de l'Empire que sa religion officielle apparût comme la continuation et le couronnement des traditions séculaires des pays conquis, écrasés et dégradés par Rome – Egypte, Grèce, Gaule. Pour Israël, cela n'avait pas d'importance. /.../ Jérusalem n'existait plus du tout. /.../ Rome pouvait s'accommoder du dieu des Armées^{dlxv}.

Aucune remise en cause ultérieure de ce choix n'a véritablement eu lieu. Cela apparaît évident quand on considère l'histoire de la papauté. Mais c'est tout aussi évident quand on prend en compte celle de la Réforme. Ni Luther, ni Calvin ni, *a fortiori*, leurs successeurs, à partir du moment où ils se retrouvèrent à la tête d'organisations à vocation universaliste, n'eurent le courage - ou l'audace - de remettre en cause des fondements doctrinaux qui, selon Simone Weil, correspondent à une profonde falsification du message évangélique initial.

"Ce mystère porte d'abord sur les rapports du christianisme, d'une part avec Israël, d'autre part avec les traditions religieuses des gentils. /.../ A côté des niaiseries de Clément d'Alexandrie – qui ne savait même plus quels liens étroits unissent la philosophie grecque classique et la religion des Mystères – il y a bien dû y avoir des hommes qui ont vu dans la Bonne Nouvelle le couronnement de cette religion. Que sont devenus leurs œuvres ? /.../

Tout cela est un tissu de suppositions, bien entendu. Mais il y a une quasi-certitude. C'est qu'on a voulu nous cacher quelque chose ; et l'on y a réussi. Ce n'est pas par hasard qu'il y a tant

de textes détruits, tant de ténèbres sur une partie si essentielle de l'histoire. Il y a eu probablement une destruction systématique de documents. /.../ Il ne reste rien des gnostiques, et peu de choses des écrits chrétiens des premiers siècles. /.../ Ces problèmes sont aujourd'hui d'une importance capitale, urgente et pratique. /.../ Combien notre vie changerait si l'on voyait que la géométrie grecque et la foi chrétienne ont jailli de la même source^{dlxvi} ?".

Envisagées de ce point de vue, les différences entre Catholiques et Protestants deviennent minimales et la nouveauté du Christianisme cathare apparaît encore plus grande. Relisons les conseils méthodologiques de Peirce pour nous en persuader : *"Si un mot, une proposition, une phrase conduit à agir de deux manières différentes, le mot, la proposition, la phrase n'a pas une, mais deux significations. Si deux mots, deux propositions, deux phrases ne donnent jamais lieu qu'à un seul type d'action, ils n'ont pas deux significations, mais une seule^{dlxvii}."*

On découvre alors que les Eglises cathares d'Occitanie et de Lombardie ont été les seules, au sein de la chrétienté, à donner une signification différente à la Bonne Nouvelle. C'est la conséquence de leur simplicité rituelle : la récitation du Notre Père et l'élaboration de son commentaire suffisaient : nul besoin d'un sacrement comme l'Eucharistie. C'est que les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* cathares avaient eu l'audace théorique de parier sur l'autonomie interprétative de leurs fidèles. Or ces Eglises sans églises n'avaient pu opérer un tel choix que dans la mesure où elles avaient, préalablement, poussé jusqu'à sa logique la plus ultime la congruence de leurs pasteurs : à la différence de l'Eglise officielle, nulle coupure ontologique n'y existait entre les valeurs professées et les valeurs incarnées.

En "tirant vers le haut", au quotidien, l'ensemble de la chaîne de l'interprétation, ces comportements exemplaires impulsaient un mode de gouvernance par les valeurs. Du même coup, le rôle des procédures, *i. e.* des rituels, pouvait se réduire au strict minimum. Un seul sacrement était délivré aux catéchumènes qui voulaient entrer dans l'Eglise, aux impétrants à la fonction pastorale et à ceux des *Bons croyants* qui le réclamaient à l'article de leur mort. Ce dépouillement sacramentel renforçait d'autant la signification symbolique de l'ensemble des comportements des *Bons Hommes* et des *Bonnes Dames*. A partir de là, nul besoin de recourir au dépouillement icônique qui allait être celui des temples protestants puisque les cérémonies cathares pouvaient se dérouler pratiquement n'importe où : au coin des bois, dans un atelier ou dans la maison d'un simple croyant. *"C'est le coeur de l'homme qui est la vraie église de Dieu^{dlxviii}."*

Cette conséquence, pratique, de la subordination du principe institutionnel de la hiérarchie à celui de la communauté autorisa l'accès des membres de ces Eglises à une très

grande liberté dans l'élaboration du sens et, par voie de conséquence, la libération de leurs capacités d'initiative. Plus important encore : cette mue cognitive fut impulsée au même moment où s'effectuait la montée en puissance du principe du marché.

Rien d'étonnant à cette synchronicité. Comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, le mouvement cathare peut être considéré comme l'aboutissement des élans spirituels qui, du XI^{ème} au XIII^{ème} siècle, s'étaient développés dans les milieux les plus divers et qui avaient tous exprimé un besoin impérieux de réforme de l'Eglise romaine^{dlxix}. Qui plus est, cette faim symbolique n'avait pas été le fait du hasard. Elle avait été la conséquence d'une reprise vigoureuse du développement démographique et économique de cette partie du monde. Cette croissance tous azimuts nécessitait un corps de symboles renouvelés afin de pouvoir être régulée. Ces conditions historiques générales suffiraient déjà à expliquer le succès du Catharisme. Le recours aux catégories de la science des signes autorise, de surcroît, le "démontage" de ce processus d'élaboration du sens.

L'éclairage sémiotique montre que Luther et Calvin, en croyant trouver dans Saint Augustin le modèle du salut par les oeuvres dont ils avaient besoin pour maintenir la cohésion de leurs Eglises, n'avaient fait qu'enfermer le monde occidental au sein d'une logique strictement indiciaire. Or, comme on vient de le voir, l'indice se contente de désigner l'objet dont il rend compte, en l'occurrence la foi chrétienne, sans pouvoir véritablement la signifier. Seul, le symbole, à partir du moment où il s'incarne au sein d'une chaîne comportementale précise, est en mesure de réaliser pleinement l'accomplissement des virtualités que contient le processus de l'interprétation^{dlxx}.

Historiquement parlant, la Réforme a donc bel et bien constitué un recul par rapport aux avancées du Christianisme cathare quant au processus qui préside au développement et à la régénération du capital social. Or c'est le problème que doivent aujourd'hui résoudre les modes de gouvernance pour entrer dans une économie d'élaboration et de partage des connaissances : les organisations et les territoires doivent créer les conditions qui permettront à leurs acteurs de prendre de la distance à la fois par rapport à l'immédiateté de l'icône et par rapport à la contingence de l'indice.

Conclure. Sortir d'un modèle obsolète

C'est ce qui explique que leurs modes de gouvernance aient besoin de retrouver les chemins que les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* avaient commencés à frayer en marchant. Hier comme aujourd'hui, il convient de mettre en place des chaînes de production du sens qui soient capables d'allier, souplement, le principe de la hiérarchie à celui du marché et à celui de la communauté. Une telle ambition a été abandonnée en Occident depuis le triomphe de

l'Inquisition et de ses avatars calvinistes. Ces trois pôles incontournables du développement de l'action organisée ont alors été séparés et ne se sont plus rapprochés si ce n'est fortuitement et, la plupart du temps, sans lendemain.

D'où la nécessité de Toyota, une fois installée en Californie, de trouver, en dehors des murs de l'entreprise, des communautés vivantes où les acteurs de NUMMI puissent se ressourcer symboliquement. Soyons lucides : les programmes d'éducation ou de solidarité que cette entreprise a mis en place vis-à-vis d'associations diverses ne relèvent pas de la philanthropie. Ils constituent, en quelque sorte, une externalisation du processus d'élaboration et de renouvellement de son capital social. La firme en a besoin pour impulser un véritable management par les valeurs au sein de ses ateliers flexibles.

C'est également pour ces raisons que l'évolution de ce qui fut TPS a été exemplaire. Elle témoigne qu'un certain nombre d'organisations sont en train de sortir du modèle managérial intégré, pyramidal et hiérarchisé que les pères fondateurs des sciences de l'organisation ou des sciences politiques avaient présenté comme le seul possible.

De facto, de nouvelles formes institutionnelles sont en train d'émerger. Leur mode de gouvernance apporte un début de réponse à la question du pilotage par le sens au sein de l'organisation virtuelle.

Sur la base de ces expériences, on commence à comprendre que le mode d'élaboration des richesses ne résulte plus de l'incorporation d'un travail individuel à l'intérieur d'une entité fermée selon des procédures établies *ne varietur* par une hiérarchie pré-établie. La valeur se crée à partir d'un processus collectif d'élaboration de sens. Il se confond avec une succession d'interprétations - la dernière étant celle du client final – au cours desquelles une valeur d'*usage* est attribuée au produit ou au bien dont l'élaboration résulte elle-même d'un *travail* collectif.

Le rapprochement au sein d'une même séquence interprétative des deux conceptions traditionnellement opposées de la valeur^{dlxxi}, la conception classique, reprise par les marxistes, qui voit en elle le résultat d'un travail collectif solidifié et la conception néo-classique, pour qui la fixation d'un prix résulte d'une évaluation, par le marché, de l'utilité d'un produit ou d'un service, n'est pas fortuit. Cela signifie que les conditions historiques sont désormais créées pour dépasser leur opposition au sein d'un seul et même processus de développement de l'intelligence collective.

Une telle évolution s'observe à tous les niveaux des chaînes de la valeur. On peut en repérer les manifestations depuis l'instance des fournisseurs initiaux, qui deviennent des partenaires, jusqu'à celle des consommateurs finaux qui s'intègrent, *de facto*, dans la périphérie de

l'entreprise étendue. A chaque fois et qu'il s'agisse de la *Supply Chain* (gestion de la relation fournisseurs), du *Customer Relationship Management* (gestion de la relation client) ou du *Knowledge Management* (gestion des connaissances), des processus concomittants d'*Outsourcing* et de *Crowdsourcing* se mettent en place. Ils impulsent le développement de vastes maillages numérisés dont on a vu que la pérennité repose, *in fine*, sur l'existence de valeurs partagées.

Anticiper

Du même coup, le débat, quasiment théologique, qui opposait, au sein des sciences économiques, les partisans de la *valeur-travail* à ceux de la *valeur d'usage* perd beaucoup de son intérêt. Apparemment, les seconds ont gagné la partie. L'entreprise-réseau, située quelque part entre le principe du marché et celui de la hiérarchie, semble avoir fait sienne leur conception économique de la valeur. La création des richesses ne s'y effectue plus à partir de la seule allocation hiérarchisée de ressources qui déterminait, au sein de l'entreprise intégrée, le coût de la valeur-travail^{dlxxii}. La valeur, au sens économique du terme, s'y édifie au rythme des mécanismes d'apprentissage collectifs^{dlxxiii} qui permettent d'anticiper la valeur-utilité que le consommateur final accordera au produit ou au service en cours d'élaboration. C'est à partir d'une telle supputation, dont on a vu qu'elle relève de l'abduction, que l'entreprise décide ou non de consommer des ressources. Qui plus est et comme on vient de le rappeler, celles-ci sont, de plus en plus souvent, situées à l'extérieur de l'entreprise elle-même. Cette logique d'*outsourcing* et de *crowdsourcing* accélère le développement de l'entreprise étendue.

Il s'ensuit une subordination nouvelle du paradigme du coût à celui de l'interprétation ou, pour s'exprimer autrement, la mise en place de la triade induction/déduction/abduction en lieu et place de la seule déduction. Cet ensemble d'innovations, organisationnelles et cognitives, créent une situation paradoxale du point de vue de la théorie de la valeur. D'une part, la mondialisation de l'économie rend la valeur d'échange incontournable : le marché est partout. D'autre part, l'obligation nouvelle d'en prévoir le verdict à partir de l'interprétation d'un chaînage de signes avant-même que la valeur usage ait été consommée, revalorise la valeur travail en lui donnant un contenu nouveau. Sa réhabilitation se produit au moment où les technologies de l'information et de la communication modifient la nature du travail lui-même. En d'autres termes, la manière dont se détermine la valeur d'échange, issue de la généralisation du marché, donne une dignité nouvelle au mode d'élaboration de la *valeur-travail* au sein de l'activité.

Parallèlement, d'autres distinctions, tout aussi canoniques, comme l'opposition entre la macro-économie et la micro-économie, cessent également de fonctionner. C'est la conséquence d'une autre évolution. On constate que les hypothèses macroéconomiques keynésiennes ne

correspondent plus à aucun comportement microéconomique observable au sein des organisations du fait des innovations précédentes. Mais on découvre également, que les comportements hyper-rationnels, postulés par la microéconomie issu de l'école néo-classique, n'ont guère plus de sens dans le mode de gouvernance réel des organisations à moins de vouloir généraliser les cas de figure, rarissimes, où la communication entre agents s'opère exclusivement à partir des prix de marché.

En d'autres termes les sciences économiques redécouvrent à leur tour que les comportements agrégés des acteurs qu'elles avaient jusque-là valorisés ne se résument pas à la somme de leurs décisions individuelles ou, pour s'exprimer d'une autre manière, que les conceptions microéconomiques, postulées par les partisans de Keynes, n'ont pas plus de fondement organisationnel que celles qui avaient été imaginées par les épigones de Walras.

Prenons du recul : d'une manière ou d'une autre, que ce soit par l'expérimentation managériale ou par la théorie économique, le monde de l'organisation est amené à dépasser le clivage entre les deux conceptions de la valeur qu'avaient conforté chacune de ces deux grandes visions économiques de l'activité humaine. En lieu et place de leur opposition émerge un troisième terme où la capacité interprétative de l'acteur devient ce qui permet l'anticipation des évolutions du marché. C'est la signification véritable de la montée en puissance de techniques comme la gestion de la relation client (*Customer Relationship Management*), de la relation fournisseur (*Supply Chain Management*) ou du partage des connaissances (*Knowledge Management*). Ces paradigmes pratiques reposent tous sur l'observation et l'interprétation d'un ensemble de signes. Le noyau central des organisations est en train de se modifier : il devient celui d'un ensemble de "manipulateurs de symboles"^{dlxxiv}.

Faisons-nous l'avocat du Diable : une telle alliance de catégories économiques contraires - la valeur d'échange et la valeur-travail - qui se met en place au moment où s'affaisse l'autre distingo macroéconomie-microéconomie participe-t-elle de l'état d'anomie vers lequel verserait inéluctablement notre société ? Il semble que non dans la mesure où les pratiques que l'on vient d'évoquer – la gestion de la relation client, celle de la relation fournisseur et celle du partage des connaissances - reviennent, à chaque fois, à opérer une évaluation, largement conjecturale, de la valeur marchande des biens et des services sans attendre l'arbitrage du marché.

La nouveauté est donc encore encore plus grande que celle que l'on aurait pu croire. C'est la valeur elle-même qui cesse, progressivement, d'être une mesure objective à mesurer. C'est la conséquence du fait que son élaboration se confond désormais avec un jugement c'est-à-dire

avec un ensemble subjectif^{rdlxxxv}. Or, celui-ci ne peut être piloté, au sens managérial du terme, que si l'on en a, auparavant, démêlé les différents composants.

Prenons un exemple qui appartient désormais à l'histoire, si ce n'est à la préhistoire, des technologies de la communication. Aux tous débuts de la cassette vidéo, son inventeur, Sony, dispose de deux procédés différents que cette firme vient d'élaborer. Elle se réserve celui qu'elle juge le plus performant, Betamax et vend le moins évolué, VHS, à son concurrent Matsushita (JVC). On connaît la suite. Le marché choisit le procédé techniquement le moins sophistiqué. *Exit* le standard Betamax.

C'est à partir de bévues stratégiques de ce type que la question du signe ou, plus exactement, la question de son interprétation, se retrouve en position de centralité au sein des organisations. Des firmes comme Kenwood ou Google l'ont bien compris. Elles lancent, simultanément, de nouveaux produits ou services en parallèle et demandent à leurs spécialistes ès marketing de quitter leurs bureaux d'études pour observer les réactions réelles du marché.

Or Pierre Abélard a montré que le processus d'interprétation de tels signes n'a rien d'univoque. La plurivocité de sens que ces évolutions suscitent ressemble plutôt à la variété des coloris de l'arc-en ciel dont on sait qu'il ne peut apparaître qu'en présence de la pluie *et* du soleil.

L'ambivalence des nouveaux marchés, des nouvelles technologies ou des nouvelles conditions d'accès aux ressources financières est au moins aussi grande. Leurs évolutions, contradictoires, constituent à la fois la preuve de l'objectivité grandissante du contexte *et* de l'importance, tout aussi forte, de la subjectivité de l'acteur désormais mis en demeure d'en interpréter, de manière autonome, les variations.

Faire plus avec moins

Cette substitution d'un mode, subjectif, d'anticipation de la valeur au calcul, objectif, mais *ex post* du coût de sa production, correspond à une nouvelle manière de produire des richesses. Elle génère de nouvelles façons d'évaluer la performance et, par voie de conséquence, de gérer le système productif, d'analyser le champ concurrentiel et de faire de la stratégie. Comme auraient pu le dire Pierre Olivi ou Duns Scot, c'est l'évolution du cours des choses et non la volonté des dirigeants, qui met les organisations et les territoires dans l'obligation de prendre en compte la *réalité* contradictoire du monde. Les unes et les autres doivent observer, *hic* et *nunc*, une myriade de situations locales tout en participant, simultanément mais au niveau global, à l'avènement d'autres mondes possibles.

Mais où situer l'invariant d'un tel entrelacs, entre l'objectivité et la subjectivité, entre la nécessité d'agir au niveau local et de penser au niveau global, si ce n'est dans le mécanisme

cognitif à partir duquel l'acteur anticipe le jugement à venir du marché ? Dans la mesure où la nature psychique du processus enclenché à cette occasion n'affecte en rien le caractère logique de la séquence décisionnaire impulsée, le processus d'interprétation se confond désormais avec la distribution d'une nouvelle donne qui participe d'une nouvelle forme d'économie.

Participer d'une nouvelle donne

On peut y distinguer quatre types composants mis en synergie.

Le premier concerne l'intégration du consommateur au sein de la chaîne de la création de valeur ce qui conduit à modifier les processus de la production : Ikea confie à ses clients finaux le soin d'assurer le "dernier kilomètre" du transport ainsi que le "montage" des meubles qu'elle leur a vendus en kit.

Le deuxième composant du processus d'interprétation est lié à la disparition des intermédiaires qui cèdent le pas à de nouvelles formes d'intermédiation : Swissquote ou eBay ouvrent des boutiques/centres d'apprentissage qui ressemblent à des réseaux "d'Internet cafés" bien plus qu'à des centres de formation.

Le troisième composant d'élaboration de la valeur est lié à l'apparition de nouveaux modèles d'affaires qui détruisent les anciennes rentes de situation : Skype bouleverse de fond en comble le modèle économique de l'industrie des télécommunications pendant que le triplet MP3, iPod et iTunes en fait autant pour l'industrie de la musique.

Le quatrième composant est la fixation des prix qui s'effectue, de plus en plus, par le biais de coalitions éphémères ou permanentes d'acheteurs : eBay vend tout et sans qu'un prix ait été fixé à l'avance à la suite d'une simple mise aux enchères.

La convergence de ces quatre types d'innovations fait sens. On quitte une économie fondée sur le contrôle pyramidal d'un certain nombre de savoirs et savoir-faire pour une autre qui met en réseaux les ressources nécessaires détenues par des clients et/ou des acteurs dispersés aux quatre coins de la planète. Mais si le vrai pouvoir, celui de finir le produit, de supprimer les intermédiaires, de modifier les modèles économiques et de fixer les prix est ainsi donné à des consommateurs et à des acteurs périphériques par rapport au cœur de l'organisation, n'est-on pas en train d'assister à une modification profonde des fondements même de l'économie^{dlxxvi} ?

Comme l'avait prévu Duns Scot, des modes d'apprentissage organisationnels inédits sont en train d'émerger où la bonne coopération devient la garantie du succès de tous. Ces évolutions peuvent entraîner l'entreprise - mais pas seulement elle - vers d'autres mondes possibles. On découvre alors l'ampleur de vue de Friedrich von Hayek qui, dès le lendemain de la seconde

guerre mondiale, avait souligné que l'évolution des modes de gouvernance des institutions économiques allait être subordonnée à la manière dont celles-ci accèderaient à l'information^{dlxxvii}.
Nous y sommes désormais.

Lire

BESSION et alii (1997) - *Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert.

BRENON, A. (1998) – *Petit précis de Catharisme*, Toulouse, Loubatières.

CRETE, L. (1995) - *Sorcières de Salem*, Paris, Julliard.

HALL, P. & SOSKICE, D. (2001) - *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, University Press.

HAMPDEN TURNER, C. (1981) - *Maps of the Mind*, Mitchell Beazley Publishers Ltd. Tr. fr. *Atlas de notre cerveau, les grandes voies du Psychisme et de la cognition*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1990.

HAYEK, F. A. (1948) - *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge & Kegan Paul.

LERCH, Chr. (1998) - *Une nouvelle représentation du contrôle organisationnel : le pilotage des processus*, Thèse de Doctorat de Sciences de gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

LIKER, J. (2003) – *The Toyota Way*, Mc Graw-Hill. Tr. fr. *Modèle Toyota*, Paris, Village mondial, 2006.

LORINO, Ph. (1989) - *L'économiste et le manager*, Paris, Editions La Découverte.

LORINO, Ph. (1995) - *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Paris, Editions d'organisation.

LORINO, Ph. alias MESSINE, Ph. (1987) - *Les saturniens*, Paris, Editions La Découverte.

MARSHALL, A. (1919) - *Industry and Trade*. Tr. fr. *L'industrie et le commerce*, Paris, Editions M. Giard, 1934.

PASOLINI, P. P. (1972) - *Empirismo erético*. Tr. fr. *L'expérience hérétique*, Payot, 1976.

PASOLINI, P. P. (1987) - *Écrits sur le cinéma*, Presses universitaires de Lyon, 1987, "Petite bibliothèque des Cahiers du cinéma", N° 42.

- PEYROLLE, J. C. & LORINO, Ph., "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 31-32-33, Mai-Octobre 1999, Editions ESKA.
- PHILLIPS, K. (2006) - *American Theocracy : The Peril and Politics of Radical Religion, Oil, and Borrowed Money in the 21st Century*, Viking.
- REICH, R. (1992) - *L'économie mondialisée*, Tr. fr., Paris, Dunod.
- THOUZELLIER, C. (1966) - *Catharisme et valdéisme en Languedoc à la fin du XIIe et au début du XIIIe siècle*, P.U.F., 1966, 2e éd. Bruxelles, 1969.
- TRESMONTANT, C. (1984) - *Evangile de Jean*, O.E.I.L., Paris.
- TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Luc*, O.E.I.L., Paris.
- VATTEVILLE, E. , "Mesure des ressources humaines", in JOFFRE, P. et SIMON, Y., *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 1989.
- WALZER, M. (1965) - *The Revolution of the Saints, A Study in the Origins of Radical Politics*, Cambridge (Mass.). Tr. fr. *La Révolution des saints*, Belin, Paris, 1987.
- WEBER, M. (1889) - Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften. Thèse de Doctorat : *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Ecrits historiques (1889-1919)*, Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften.
- WEBER, M. (1922) - *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr. Tr. fr. *Economie et société*, Paris, Plon, 1971, 1982.
- WEIL, S. (1944) - *Lettre à un religieux*, 1^{ère} édition, Paris, Gallimard, 1951; nouvelle édition Paris, Gallimard, 1974.
- ZUBER, V. (2004) - *Les conflits de la tolérance. Michel Servet, entre mémoire et histoire*, Paris, Honoré Champion.

Chapitre 2. Impulser le développement de l'autonomie de l'acteur

Le développement de l'autonomie de l'acteur, condition *sine qua non* pour que la généralisation de nouveaux modes de production de la valeur, va à l'encontre du conditionnement qui, pendant des siècles, l'a habitué à se soumettre à l'autorité. C'est ce que démontre l'expérience de Stanley Milgram^{dlxxviii}.

Au début des années 1960, ce psychosociologue américain fait croire à 280 sujets, recrutés par petites annonces dans toutes les classes de la société de la Nouvelle Angleterre, qu'ils vont collaborer à une étude "scientifique", menée par l'université Yale. Elle a pour but de préciser les effets des punitions. Leur rôle va être "simplement" d'administrer des chocs électriques – douloureux, puis dangereux, et même, à la limite, mortels - à des sujets qui n'auraient pas récité pas correctement des listes de mots.

Le protocole démarre. Devant eux et à partir d'un certain moment, des êtres humains se tordent de douleur (leurs cris, leurs contorsions, leurs supplications puis leur silence total sont, à chaque fois, simulés par des comédiens mais à l'insu des sujets recrutés qui sont les véritables objets de l'expérience).

Les résultats ? Sur 40 participants, 37 n'ont pas hésité à faire bouger le curseur du rhéostat jusque dans la zone qu'on leur avait présentée comme susceptible d'entraîner la mort. Au fur et à mesure que des erreurs de mémorisation sont apparues, ils ont augmenté la quantité de courant administrée : 60% de ces bourreaux improvisés ont pu se comporter ainsi à condition de ne pas voir les réactions de leur victimes (mais en entendant ses cris). Quant aux 40 % restants, ils ont poussé l'insensibilité jusqu'à infliger ces tortures alors qu'ils étaient mesure d'en observer *de visu* le résultat. Beaucoup ont diminué la dose dès qu'ils ont eu l'impression de ne plus être surveillés par l'expérimentateur mais ce fut pour l'augmenter immédiatement dès que ce dernier était de retour...

La démonstration est limpide. Des citoyens de la Libre Amérique, recrutés au hasard dans toutes les milieux sociaux et qui pouvaient lire, à chaque instant, sur leurs billets de banque, la fière devise "*In God, we trust*", se sont comportés comme autant d'Adolph Eichmann au petit pied. Lui aussi avait dit pour se défendre lors de son procès : "j'obéissais aux ordres"...

L'explication : les principes chrétiens qu'on leur avait inculqués avaient cessé, depuis longtemps, de constituer un système éthique constitué de symboles vivants. Une mutilation ontologique s'était opérée entre le monde des faits et celui des valeurs. Il y avait, d'un côté, la vie professionnelle, où on leur avait appris à se soumettre au principe de la hiérarchie et, de l'autre, la vie privée envahie par l'industrie de l'*entertainment*. Heinz Von Foerster aurait dit que leur morale se situe à l'extérieur de leur personnalité véritable : des vertus publiques d'un côté et des vices privés de l'autre ou, comme dans le cas de l'expérience de Milgram, le contraire...

Dans un tout autre contexte et de manière plus générale, le psychosociologue allemand Harald Welzer, directeur du Centre de recherche sur la mémoire (Essen), en démontre le processus : il suffit qu'une seule coordonnée se décale au sein d'un système de valeurs collectives, par exemple celle de l'appartenance, pour que ledit système se modifie. Pour faire plus simple : à partir du moment où une autorité étatique pose un groupe ethnique comme menaçant, c'est la totalité du "*cadre de référence*" de l'acteur qui est reconfigurée.

Le chercheur valide en cela l'intuition de l'historien américain Raul Hilberg pour qui le destin des juifs d'Europe a été scellé à partir du moment où un fonctionnaire définit, de manière purement administrative, qui était "*Aryen*" et qui ne l'était pas. Il s'ensuivit la conviction qu'il existait une "*question juive*" et qu'elle exigeait une "*solution*". L'urgence de régler ce "*problème*" pu alors s'imposer à la faveur d'une "*pratique quotidienne*" où l'exclusion progressive finit par apparaître comme "*pleine de sens*". C'est ce qui explique que parmi la foule des exécuteurs nazis des *Einsatzgruppen* (les agents de la "Shoah par balles" qui aboutit à l'assassinat, en Europe orientale, de plus d'un million de personnes, essentiellement de confession juive, de 1940 à 1943), la proportion de personnalités pathologiques n'ait pas excédé les 5 % à 10 %. Et leurs interrogatoires après 1945 montrent à quel point ces tueurs n'eurent aucun mal à se réinstaller dans leur normalité d'avant-guerre.

Comment des individus que rien ne distinguait du reste de la population et qui étaient avocats, médecins, agriculteurs ou bons pères de famille, ont-ils pu en venir à modifier leur système de valeurs au point de se métamorphoser en meurtriers de masse^{dlxxix} ?

1. Dire non

On aurait tort de croire qu'une telle insensibilité devant le malheur d'autrui serait l'apanage de la seule Amérique calviniste des années 1960, comme l'a montré l'expérience de Stanley Milgram, ou de l'Allemagne luthérienne et catholique vingt ans plus tôt comme en a témoigné l'exemple des *Einsatzgruppen*.

L'historien californien Saül Friedländer, qui fut l'un des premiers à s'interroger sur le silence de Pie XII pendant l'Holocauste, fait remarquer qu'il n'y a pas eu de communauté nationale dans toute l'Europe, pas une seule qui ait manifesté, en tant que telle, sa solidarité avec les Juifs pendant la seconde guerre mondiale. Il en a été ainsi partout à l'exception du royaume du Danemark.

En Allemagne, lorsque l'archevêque catholique de Berlin, Konrad Preysing, demande à deux ou trois de ses collègues de préparer un texte de protestation contre la persécution, le primat de l'Eglise allemande, le cardinal-archevêque de Breslau, Adolf Bertram, s'oppose au projet^{dlxxx}.

Quelques années plus tard en France, l'Eglise catholique, qui sait que le nouveau gouvernement prépare un statut spécial pour les Juifs alors qu'il n'y a eu encore aucune pression des occupants dans ce sens, ne dit pas un mot lorsque le texte est promulgué le 18 octobre 1940. Et il en est de même des autres corps sociaux. L'écrivain Bertrand Poirot-Delpech fait remarquer que, de toute l'Europe occupée, le pays de Voltaire est celui qui s'est montré le plus docile - et parfois le plus empressé - vis-à-vis de la volonté nazie. A l'automne 1943, au moment où Christian X, Roi du Danemark, menace les Allemands d'être le premier citoyen de son royaume à arborer l'étoile jaune si le port en est imposé aux Juifs, impulsant ainsi un vaste mouvement de solidarité qui fera passer la plupart d'entre eux en Suède^{dlxxxii}, rien de tel en France : il y a longtemps que le commissariat français aux affaires juives, dirigé par Darquier de Pellepoix, et que la brigade spéciale du commissaire de police David^{dlxxxiii} sont à l'oeuvre. Si la Belgique a eu son Léon Degrelle, nommé *Volksführer der Wallonen* (chef du peuple wallon) par Hitler, et la Norvège son Vidkun Quisling, devenu *Gauleiter* à Oslo, aucune nation occupée n'aura produit autant d'organisations collaborationnistes et d'aussi disposées à se muer en polices parallèles contre leurs compatriotes que "la patrie des droits de l'homme". Loin d'être confiée à des éléments marginaux, la traque des Résistants y devient la grande affaire de la Police nationale qui y affecte ses meilleurs éléments et généralise à l'ensemble de ses unités les méthodes d'avant-garde qu'ils contribuent à mettre au point. Les grandes rafles de 1941 et 1942 seront mises en oeuvre sans la participation des Allemands que beaucoup de détenus ne verront jamais avant leur montée dans le train plombé ou devant le peloton d'exécution^{dlxxxiii}.

Or, comme le démontrent les travaux de l'historien américain Robert Owen Paxton, loin d'avoir protégé le restant des Français, ces initiatives de l'administration du gouvernement de Vichy n'ont fait que permettre aux occupants de réaliser plus facilement l'ensemble de leurs projets : non seulement la déportation des Juifs mais l'aryanisation de leurs entreprises, le pillage économique et alimentaire du pays, l'exil forcé de sa main-d'oeuvre en Allemagne. Avec le peu de

troupes, de policiers et de fonctionnaires allemands dont ils disposaient, jamais les nazis n'auraient pu gérer un Etat européen aussi vaste s'ils n'avaient pas disposé du concours actif de son gouvernement, de son administration et de sa police. Ce sont les mêmes acteurs zélés qui leur livreront les Républicains espagnols dont 12 000 d'entre eux trouveront la mort à Mauthausen^{dlxxxiv}. D'ailleurs, la plupart des fonctionnaires français avaient accepté de prêter serment au nouveau régime. Pour ne prendre qu'un exemple, seul un magistrat refusa de le faire alors que tous ses confrères avaient choisi de verser dans la collaboration^{dlxxxv}. Au début des années 1950 et comme cela a déjà été évoqué au cours de ce programme de recherches, Georges Guingoin, le libérateur du Limousin, fut accusé de crimes qu'il n'avait pas commis par les mêmes juges qui, dix ans plus tôt, l'avaient condamné à mort par contumace pour ses activités dans la Résistance...

Dix ans plus tôt en Italie, on avait pu observer la même soumission des élites intellectuelles du pays à l'ordre nouveau que venait d'y établir le régime fasciste. En octobre 1931, lorsque Mussolini imposa aux professeurs d'université le serment *"Je jure d'être fidèle au roi, au régime fasciste, (...) d'exercer mon métier d'enseignant (...) avec le but de former des citoyens efficaces, probes et dévoués à la patrie et au régime fasciste"*, 13 seulement avaient refusé sur les 1 200 enseignants de rang magistral que comptait alors le pays.

Or, comme l'on a également vu au cours de ce programme de recherches, Pasolini souligne qu'Eichmann : *"... avait beaucoup de bon sens. Qu'est-ce qui lui a manqué ? Il lui a manqué de savoir dire non : mais dire non dès le départ, dans le principe, au moment où ce qu'il était en train de faire semblait, apparemment, ne relever que de l'administration ordinaire, de la bureaucratie"*^{dlxxxvi} ... "

Et André Malraux de lui répondre en écho lors de l'inauguration du monument commémoratif du sacrifice des maquisards du Plateau des Glières : *"Le mot Non, fermement opposé à la force, possède une puissance mystérieuse, qui vient du fond des siècles. Toutes les plus hautes figures spirituelles de l'humanité ont dit Non à César. Prométhée règne sur la tragédie et sur notre mémoire pour avoir dit Non aux dieux. La Résistance n'échappait à l'éparpillement qu'en gravitant autour du Non du 18 juin. Les ombres, inconnues alors, qui se bouscuaient aux Glières dans une nuit de jugement dernier, n'étaient rien de plus que les hommes du Non. Mais ce Non du maquisard obscur, collé à la terre pour sa première nuit de mort, suffit à faire de ce pauvre gars le compagnon de Jeanne et d'Antigone. L'esclave dit toujours oui"*^{dlxxxvii} . "

Choisir son camp

Une attitude semblable de refus peut s'observer aujourd'hui alors que deux modèles économiques s'affrontent au quotidien : d'un côté, celui des mass media, largement dominant, et qui a pour conséquence de cultiver la passivité chez le plus grand nombre, de l'autre, celui des médias de masses, qui contribuent à développer l'autonomie de ceux qui les utilisent pour tisser des réseaux de relations^{dlxxxviii}.

Le premier modèle a submergé, pendant des dizaines d'années, des centaines de millions de consommateurs, d'abord nord-américains puis européens, et qui sont devenus comme inertes : ils avaient été submergés par les flots de paroles et de musiques issus du show business, par les images innombrables produites par l'industrie de l'*entertainment*, par les myriades de pages imprimées des journaux et par les messages publicitaires multimédias encore plus nombreux produits et diffusés par les grandes agences de publicité. Tous ces vecteurs ne leur demandaient qu'une seule chose : se taire et consommer.

Le second modèle économique s'appuie sur les blogs, le téléphone gratuit de type Skype, l'encyclopédie en libre accès Wikipedia, la diffusion de fichiers sonores ou vidéo sur Internet ainsi que sur la consultation de journaux électroniques de plus en plus interactifs. Participant de l'émergence d'une économie de la connaissance, il demande de collaborer à la distribution, voire à l'élaboration, des services auxquels tout un chacun peut choisir de participer ou non. On entre dans l'ère des foules intelligentes^{dlxxxix}. Des cohortes d'individus, connectés par des appareils mobiles plus puissants que les actuels ordinateurs, vont pouvoir se concerter afin de mener des actions collectives comme jamais auparavant. Où qu'ils soient, ces acteurs seront en mesure de garder en permanence le contact avec d'autres, qu'ils ne connaissent peut-être pas physiquement, mais avec qui ils auront découvert le partage d'un ou de plusieurs centres d'intérêt commun.

Ces réseaux entremêlés se construisent de façon horizontale ou circulaire mais toujours à partir de la confiance qui en constitue le ciment. On quitte une époque où le sommet d'une organisation pouvait imposer ses idées à des citoyens passifs (Goebbels, nommé Ministre de la Culture et de la Propagande du Reich par Hitler en 1933, dira plus tard "sans la radio, nous n'aurions jamais pu conquérir l'Allemagne"). On entre dans une autre où le média, quel qu'il soit (télévision, affiche, street, buzz...), ne peut devenir un vecteur commercial qu'à partir du moment où il s'est transformé en lieu d'expression d'un segment du marché^{dx}.

On est déjà dans ce modèle de gouvernance : de plus en plus d'internautes ne font plus confiance à l'information ou aux réglementations descendantes le long des pyramides organisationnelles classiques. Y voyant l'expression d'un gigantesque "complot" fomenté par les

tenants de ce qu'il appellent le "nouvel ordre mondial", ils aspirent à contribuer à la gestion de leur environnement d'un point de vue culturel, social, économique et bientôt politique.

Gouverner un système dont on fait partie

L'un des acteurs de cette mutation est Linus Torvalds qui a créé, au début des années 1990, Linux, le système d'exploitation alternatif à celui de Microsoft^{dxci}. Il n'est peut-être pas fortuit que cet informaticien soit né à Helsinki, c'est à dire à une des nations européennes qui n'a pu accéder à l'indépendance qu'après avoir lutté durement contre les grandes puissances voisines et qu'il appartienne, de surcroît, à cette communauté de Finlandais parlant le suédois et qui représentent 6% des habitants de cette nation. De ce fait, Linus fait partie de l'aire culturelle néo-luthérienne dont on a vu qu'elle a été fortement imprégnée par le piétisme à partir du XVIII^{ème} siècle. Or, on a également vu que ce courant religieux peut être analysé comme le résultat d'une poussée du principe organisationnel de la communauté au sein d'une église vétéro-luthérienne jusques là influencée par le seul principe de la hiérarchie.

Quoiqu'il en soit, au début des années 1990, Linus Torvalds est étudiant à l'université d'Helsinki : il rage contre la lenteur d'accès au serveur Unix que celle-ci met à disposition de ses usagers. Il décide d'écrire son propre système d'exploitation et, pour ce faire, s'inspire d'un logiciel existant, Minix, qui est en libre service car élaboré à des fins pédagogiques par un enseignant, Andrew S. Tanenbaum. Or, celui-ci refuse toutes les contributions qui auraient pu l'améliorer afin de conserver un système très simple et qui demeure compréhensible dans ses moindres détails par ses étudiants. Pragmatique, le jeune Finlandais décide de modifier Minix afin de tirer parti des fonctionnalités du micro-ordinateur qu'il vient d'acquérir.

Il commence par développer un simple émulateur du terminal qu'il utilise pour se connecter, via un modem, au serveur de son université. A ce stade, il désire simplement comprendre comment fonctionne sa machine. Après l'ajout de diverses fonctionnalités, dont un système de fichiers compatible avec celui de Minix, il oriente ensuite son logiciel en gestation vers quelque chose de plus ambitieux : le noyau d'un véritable système d'exploitation, différent de Minix, mais qui demeurerait conforme aux normes d'une famille de standards, définis depuis 1988, et qui permettent à ceux qui l'utilisent de pouvoir consulter librement le code source. Le 25 août 1991, Linus annonce, sur un forum de ce que l'on appelle pas encore Internet mais Usenet, la naissance d'un nouvel OS qu'il vient de créer et pour lequel il souhaiterait, à terme, obtenir des contributions. Le 5 octobre 1991, il récidive en indiquant qu'il met désormais à la disposition de tous une ébauche de son système d'exploitation et que n'importe qui pourra le modifier sous réserve d'en respecter les normes initiales.

Sans le savoir, Linus vient de donner le coup d'envoi à la mise au point du meilleur système d'exploitation qui n'ait jamais existé.^{dxci}. Des années plus tard, se retournant sur son passé et considérant l'immense processus de coopération mondiale qu'il a impulsé, il le compare à la mise en réseaux similaire sur laquelle repose la coopération scientifique : chacun publie ouvertement ses résultats ce qui permet aux autres chercheurs de bâtir de nouvelles solutions^{dxcii}.

Avec Linux, on est entré dans le mode de gouvernance prévu par Heinz Foerster au début des années 1950 et dans lequel le système gouvernant fait partie du système gouverné.

2. Simplifier les systèmes

La mise en perspective autorise à voir dans le fonctionnement du Catharisme institutionnel la préfiguration de la manière dont se régulent les communautés informaticiennes d'aujourd'hui.

Il est en effet possible d'analyser ces deux types de systèmes sociaux – l'Eglise cathare en réseaux d'hier, où n'était délivré qu'un seul sacrement, et les organisations virtuelles maillées d'aujourd'hui, où l'ensemble des développeurs peuvent accéder au code source – comme deux ensembles hétérogènes caractérisés, l'un et l'autre, par la mise en circulation d'un certain nombre de signes ainsi que par la liberté d'initiative laissée à ceux qui les utilisent. Dans les deux cas, on est en présence d'entités faiblement hiérarchisées dont la cohésion repose sur l'autonomie d'interprétation de leurs acteurs, latitude que Jean Calvin avait refusé à Michel Servet ou que les autorités religieuses et civiles de Salem avaient dénié à leurs administrés.

Une telle liberté existait déjà au sein des communautés de l'Occitanie cathare. Elle y manifestait la puissance du symbolisme chrétien qui avait été, en quelque sorte, libéré de sa gangue vétéro-testamentaire du fait de la simplicité dogmatique de cette religion.

René Nelli, l'un des meilleurs connaisseurs de l'Albigéisme, précise en quoi réside cette simplicité. Il indique que *"les Cathares ne connaissaient que deux cérémonies essentielles qui constituaient les deux degrés successifs d'une sorte d'initiation : la Tradition (c'est-à-dire la transmission) de l'Oraison dominicale et le Baptême spirituel ou Consolation (Consolamentum). Par la première, les simples auditeurs devenaient « Croyants » et membres de l'Eglise Cathare, par la seconde, ils devenaient « parfaits Chrétiens »^{dxciiv} ... "*

Et René Nelli de commenter les conséquences organisationnelles d'une telle sobriété rituelle : *"Comme on le voit, les obligations religieuses des croyants, pour simples qu'elles fussent et non sacramentelles, ne laissaient pas d'offrir un aliment suffisant à leur vraie spiritualité, pour peu qu'elle se manifestât. Sans doute, l'esprit du catharisme interdisait-il aux "Bonshommes" de contraindre les consciences : ils savaient que nul ne pouvait être sauvé – ni même avoir le désir de*

l'être – tant qu'il n'avait pas été préparé, par une longue évolution accomplie au cours de plusieurs vies successives, à aimer la vertu ou la sainteté. Mais ils ne cessaient d'éclairer l'âme des croyants, afin de leur donner l'occasion de faire la preuve, le cas échéant, qu'ils étaient parvenus à cet état. Les Croyants pouvaient mener la vie qu'ils voulaient, mais s'ils venaient à être vertueux, ils se mettaient, de ce fait, sous la surveillance morale de la communauté des fidèles, laquelle décidait s'il convenait de leur transmettre, ou non, l'Oraison, et, à plus forte raison de leur donner, ou non, le Consolamentum^{dxcv}. "

En d'autres termes et comme il a déjà été indiqué au cours de ce programme de recherches, dans la mesure où les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* ne s'embarrassaient pas de préjugés dogmatiques, on ne saurait expliquer la cohésion de leurs réseaux comme le résultat d'une démarche strictement déductive. Tout au contraire et comme on l'a vu au cours des investigations précédentes, leur mode de gouvernance revenait à tirer toutes les conséquences en matière d'élaboration des connaissances du principe organisationnel de la communauté. C'est la conclusion à laquelle conduit l'analyse de leur foi lorsqu'on la mène en termes de conditions *a priori* de production de nouveaux savoirs^{dxcvi}.

On découvre alors la véritable nouveauté historique du christianisme cathare : sa rupture radicale avec l'attitude déductive inhérente à l'ensemble des religions du Livre et dont a également vu qu'elle consiste à extraire les éléments d'une pratique fidéiste d'un corpus de Lois préexistantes^{dxcvii}. A l'instar des bâtisseurs des églises romanes ou des premiers logiciens scolastiques du temps d'Abélard, ces Eglises maillées participaient d'un vaste processus, inverse, d'expérimentation sociale. Et c'est la raison pour laquelle celui-ci, dans la mesure où il reposait autant sur le développement de l'induction que de l'abduction, avait déclenché l'effroi de la hiérarchie catholique romaine.

Souvenons-nous de l'incitation au lynchage proférée par Bernard de Clairvaux envers Abélard sous les voûtes de la cathédrale de Sens : pour les abbés bénédictins ou cisterciens, toute innovation en matière de connaissance constituait déjà une hérésie.

Favoriser l'émergence du nouveau

A l'opposé, la sobriété de la religion nouvelle en matière de dogme ne prenait tout son sens qu'une fois replacée au sein du bouillonnement intellectuel de l'Occident latin dont elle était partie prenante. Comme le dit André Chastel dans sa contribution à un recueil de réflexions collectives qui, en 1942, a donné le coup d'envoi à une réévaluation du catharisme : *"Il faut prêter à cette époque plus d'hésitations et plus de trouble qu'on le fait d'ordinaire : les sectes naissent, les doctrines s'articulent et se combattent, l'orthodoxie se cherche au milieu d'une fermentation*

extrême de pensées, d'aspirations et d'ouvrages scolastiques. Il n'existe pas encore cette ligne de séparation lumineuse entre le vrai et le faux, entre l'Eglise et l'Hérésie, que les historiens ecclésiastiques ont, plus tard, imaginé^{dxcviii}."

Pour être plus concret, ces martyrs de la Bonne Nouvelle trouvaient l'essentiel de leur inspiration dans l'annonce qu'en avait faite l'apôtre Jean. Ils portaient constamment sur eux, soigneusement roulé à l'intérieur d'un rouleau de cuir, un exemplaire de son Evangile, ouvrage dont la découverte par l'Inquisition suffisait à les envoyer au bûcher. Reconnaissons donc leur la dignité de Chrétiens qu'ils revendiquaient en suivant les conclusions de l'une de leurs meilleures spécialistes, la médiéviste Anne Brenon.

"Aujourd'hui le catharisme apparaît effectivement, au regard de l'historien, non plus tant comme ce corps étranger greffé dans la chair de la chrétienté médiévale, que comme une forme somme toute représentative parmi d'autres de christianisme médiéval, porteuse sans doute de quelque bagage archéo-chrétien, /.../ mais manifestant le caractère monachique grave de la spiritualité romane. /.../ Les cathares médiévaux n'eurent certes nul besoin de recourir à des écrits manichéens – qu'ils ignoraient du reste et n'utilisèrent jamais – pour constater que l'Eglise romaine ne suivait pas l'exemple des apôtres, mettait en œuvre une piété à caractère formaliste superstitieux et se compromettait dans les œuvres du siècle^{dxcix}."

A *contrario*, cette volonté de cohérence entre leurs références apostoliques et leurs comportements au quotidien explique la haine que les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* suscitaient chez les moines mendiants. Ces derniers n'étaient-ils pas, aux dires de Jean de Meung dans son Roman de la rose, les représentants achevés de l'hypocrisie ? Pareille hostilité n'était pas pour étonner les Cathares. Ils en trouvaient l'explication dans l'Evangile de Jean : *"Si le monde de la durée présente vous hait* » a écrit le Chrisotome, *« vous savez qu'il m'a haï le premier et avant vous^{dc} »* (Jean, 15, 19)".

Admettre que l'esprit souffle où il veut

Les mêmes références à l'apôtre préféré du Christ les conduisait à pratiquer le baptême par imposition des mains, c'est-à-dire par l'Esprit, conformément à la tradition d'exégèse néotestamentaire des premières communautés chrétiennes : *"et il a attesté iôhanan et il a dit j'ai vu l'esprit qui descend comme une colombe du haut des cieux et il est demeuré sur lui et moi je ne le connaissais pas mais celui qui m'a envoyé pour plonger [les gens] dans l'eau c'est lui qui m'a dit celui sur qui tu verras l'esprit qui descend et qui demeure sur lui c'est lui qui plonge [les gens] dans l'esprit saint et moi j'ai vu et j'ai attesté que c'est celui-là qui est le fils de dieu^{dci}* (Jean, 1, 32 ; 1, 33 ; 1, 34)"

Les Cathares préféraient cette forme de baptême à l'aspersion d'eau bénite choisie par l'Eglise romaine. Là encore, la coloration, incontestablement dualiste, du *Nouveau Testament* leur en fournissait la justification^{dcii} : *"ce qui est né de la chair est chair et ce qui est né de l'esprit est esprit /.../ l'esprit là où il veut il souffle et tu entends sa voix mais tu ne sais pas d'où il vient ni où il va ainsi en est-il de tout homme qui est né de l'esprit"*^{dciii} (Jean, 3, 6 ; 3, 8)". Nul besoin d'aller chercher ailleurs d'autres sources.

Ce sont des constats semblables qui font dire à Anne Brenon, en s'appuyant sur les conclusions de l'historiographie la plus récente, que le christianisme cathare doit être considéré comme l'une des matrices majeures où s'est forgé l'esprit occidental. *"Voici par exemple ce que, en 1985, pu écrire le grand médiéviste italien Raoul Manselli, au terme d'une vie consacrée à l'étude des spiritualités dissidentes, du catharisme au franciscanisme spirituel : "Nous pouvons conclure, semble-t-il, que l'aspect essentiel du catharisme fut l'évangélisme et sa traduction en pratique de vie, jusqu'à récupérer la valeur primitive et salvatrice du martyr. Il en résulte que le phénomène cathare, avec sa renonciation au monde, avec sa force de cohésion spirituelle, dans la résistance commune à l'Inquisition et à la prédication catholique, a été une composante essentielle de la religiosité médiévale"*^{dciv}.

3. Observer

Ces hypothèses sont corroborées par les remarques anthropologiques d'Emmanuel Leroy-Ladurie à propos de Montailou. Il y note le développement d'un naturalisme spontané. Il constitue, en quelque sorte, le "noyau sain du sens commun" de cette époque et de cette communauté pour reprendre une expression qui sera forgée par Antonio Gramsci dans un autre contexte. Nombres de propos tenus par les membres de ce village pyrénéen ressemblent, quant à leur mode de raisonnement, au naturalisme philosophique que l'Université de Paris avait condamné en 1277 à propos du Roman de la rose.

"Les arbres proviennent de la nature de la terre et non de Dieu", dit un simple paysan, Arnaud de Bédeillac, à ses concitoyens sous l'orme de la place du village. Les propos d'un autre de ses co-religionnaires, Aycard Boret, vont dans le même sens. Il déclare à quelques amis réunis au coin du feu : *"Le temps en suivant son cours fait le froid, et les fleurs et les grains ; et Dieu n'y peut absolument rien ..."*.

On retrouve la même manière de penser dans la bouche d'un riche paysan devenu bayle de son village, Guillaume Austatz. Il déclare publiquement que l'un des dogmes princeps du Catholicisme, la résurrection des corps, n'est que de la foutaise. *"Un jour en sa présence, on creuse une fosse dans le cimetière du village, et l'on en extrait quantité d'ossements. Occasion pour le bayle de dire son peu de foi dans les résurrections individuelles qui sont censées devoir se*

produire à partir d'un tel magma d'os : "et comment se fait-il que les âmes des défunts puissent revenir un jour dans les mêmes ossements qui fut jadis les leurs^{dcv} ?".

La propagation de cette liberté de penser dans l'ensemble de l'Occitanie explique que les bergers de Montailou aient pris l'habitude de discuter de théologie "tout comme dans le "Midi", aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, les ruraux, pour un oui ou pour un non, se mettaient à discuter politique^{dcvi}."

Agréger les compétences

Utilisons le recul qu'autorise, sur le plan méthodologique, la cybernétique. On est en présence d'une boucle de rétroaction amplificatrice que l'on peut schématiser de la manière suivante. 1) Un naturalisme rationaliste, dont on vient d'évoquer quelques unes des manifestations, est impulsé chez les simples croyants par un enseignement religieux qui repose sur l'exemplarité des comportements de ceux qui le professent. 2) Les effets de ce mode d'influence par induction se mettent à interagir sur leurs causes – les comportements des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* – en les faisant apparaître, aux yeux du restant du corps social, comme plus radicaux qu'ils n'avaient pu sembler être à prime abord. 3) La perception de ce radicalisme ne pouvait qu'amplifier la puissance de l'impact du phénomène cathare sur la société de son temps.

En d'autres termes, l'essor de la liberté de penser générée au sein du peuple chrétien par la prédication cathare devenait cause et effet de l'attitude adoptée par cette même population vis-à-vis de l'Eglise romaine. On était dans une spirale vertueuse de développement, comme le constateront d'ailleurs les inquisiteurs, d'un mouvement de Libre esprit. C'est là qu'il convient d'identifier la cause profonde du déclenchement de la croisade.

Pour ne prendre qu'un exemple, Guillaume de Puylaurens raconte dans sa *Chronique*, comment l'église paroissiale de Verfeil, où Bernard de Clairvaux est en train de prononcer un sermon virulent contre les Cathares, en juin 1145, se vide, peu à peu, de tout son auditoire en commençant par les notables qui quittent ostensiblement le lieu. Le puissant abbé cistercien, ainsi privé d'auditeurs, est obligé d'en faire autant s'il veut continuer sa harangue : il quitte à son tour l'église et sort sur la place publique. Mais les habitants de la ville, rentrent chez eux et font un tel bruit en claquant leurs portes qu'il lui devient impossible de poursuivre^{dcvii}.

Les effets d'une telle hégémonie sociale s'avéraient ravageurs quant à l'influence du clergé romain. Il suffit pour s'en convaincre de se reporter aux pages qu'Emmanuel Leroy-Ladurie consacre aux jeux du mariage et de l'amour ou à celles qui décrivent les structures qui régissent la sociabilité occitane à Montailou. On constate que le Catholicisme romain n'y était plus qu'une

coquille vide et que le christianisme cathare l'avait remplacé dans la direction des consciences. En fait il n'y avait pas eu prise de pouvoir mais pilotage ou, pour reprendre un terme du vocabulaire organisationnel contemporain, mise en place d'un mode de gouvernance qui fonctionnait à partir d'un ensemble de valeurs partagées.

N'est-ce pas une influence analogue que l'on peut constater au sein des formes-réseaux où s'élaborent les logiciels Open Source ? *De facto* et quelquefois *de jure*, les acteurs y sont autonomes. La manière dont ils interprètent les événements inattendus au sein de leur environnement technologique ne peut être que pilotée et non plus dirigée. Mais il ne peut en être ainsi que dans la mesure où ceux qui président au développement de telles communautés ont, préalablement, su incarner, au travers de leurs propres comportements, les valeurs qu'ils demandent aux autres d'appliquer. Si ce n'est pas le cas, le comportement de l'ensemble se met à ressembler à celui d'un bateau ivre.

La montée en puissance contemporaine de l'Éthique n'est donc pas fortuite. Comme l'avait prévu Heinz Von Foerster, elle est la conséquence de situations où le système gouvernant s'inclut au sein du système gouverné. Cela découle d'abord d'une révolution technologique permanente dont les développements ne peuvent plus être contrôlés. Mais cela découle également des conséquences de l'externalisation des chaînes de la valeur que ces maillages autorisent : leurs acteurs échappent, de plus en plus souvent, à tout lien de subordination hiérarchique par rapport à l'entité-pivot. Ces évolutions disqualifient le mode de contrôle hiérarchique traditionnel. Elles impulsent le développement de formes de coopération nouvelles, y compris, comme on l'a vu au cours de la section précédente, sous l'aspect du *Crowdsourcing*, formes organisationnelles dont la radicalité, en matière d'externalisation, ne peut qu'accroître les mutations que l'on vient d'évoquer : de plus en plus d'acteurs sont conduits à gérer eux-mêmes leur propre capital d'employabilité.

Demeurer symboliquement relié

Telles sont les conditions nécessaires - mais pas forcément suffisantes – pour que se mette en place un mouvement d'auto-régulation au sein d'une institution étendue apprenante. L'acteur ne peut y utiliser pleinement ses capacités d'*homo sapiens sapiens* que s'il demeure symboliquement relié au processus général d'interprétation du monde. Simone Weil en indique les raisons en expliquant pourquoi une telle médiation existait déjà au sein des Eglises Cathares.

Prenant de la hauteur par rapport aux conditions historiques de leur développement, elle interprète leur naissance comme la redécouverte, par le monde médiéval, des exigences cognitives de l'esprit grec antique : " *Les meilleurs parmi les Grecs ont été habités par l'idée de*

médiation entre Dieu et l'homme, de médiation dans le mouvement descendant par lequel Dieu va chercher l'homme. C'est cette idée qui s'exprimait dans leur notion d'harmonie, de proportion, laquelle est au centre de toute leur pensée, de tout leur art, de toute leur science, de toute leur conception de la vie^{dcviii}."

On découvre alors une autre des innovations majeures des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* en matière d'économie de la connaissance. Elle consiste en leur volonté d'améliorer constamment leur âme. La poursuite de cet objectif les faisait désigner, par dérision, comme des "Parfaits" par les inquisiteurs alors que ces pasteurs ne faisaient qu'appliquer les dernières recommandations du Christ à ses apôtres : "*c'est moi qui suis la vigne la véritable et mon père c'est lui le paysan qui cultive [sa vigne] / toute branche [qui est] en moi et qui ne porte pas de fruit il l'enlève et toute branche qui porte du fruit il l'émonde afin qu'elle porte davantage de fruit^{dcix}*" (Jean, 15, 1 & 15, 2)."

S'améliorer constamment

Cette dimension de *self-management* ou, si l'on veut s'exprimer en termes foucaaldiens, l'utilisation de telles "techniques de Soi", était présente dès les rituels d'entrée dans ces Eglises.

La posture de vénération qu'y adoptait le catéchumène s'intitulait le *mehlorier* (l'amélioration). La notion est capitale. Au risque de l'anachronisme, ce souci d'un *kaizen* (amélioration constante d'un processus), appliqué à l'Éthique débouchait, comme c'est d'ailleurs le cas aujourd'hui au sein de nombreuses organisations, sur une régulation par les valeurs.

On est en présence du ressort le plus profond de tout processus d'hégémonie sociale. Sa puissance réside, *in fine*, non pas tellement dans la dimension intellectuelle proprement dite que dans sa dimension éthique.

C'est parce qu'ils désiraient constamment améliorer leurs âmes que les Croyants cathares, qui s'appelaient entre eux *Bons Chrétiens*, devenaient, sans l'avoir voulu, les acteurs d'un renouvellement des conditions de l'élaboration des connaissances à leur époque. En effet, ces simples fidèles, tout comme les *Bons Hommes* ou les *Bonnes Dames* qui les influençaient, ne pouvaient espérer atteindre leur objectif de bonification incessante de leur psyché qu'en apprenant à observer avec humilité ce qui les entoure.

On découvre cet aspect cognitif fondamental en revenant à ce que dit le philosophe américain Peirce à propos de l'observation : son développement a parti lié avec celui de l'induction. C'est la capacité de celui qui regarde - ou qui écoute - à supprimer en lui toute tentation déductive, c'est-à-dire toute référence à ce qu'il sait - ou croit savoir - à ce sujet, qui lui permet d'éprouver l'étonnement, quasi enfantin, indispensable pour se laisser imprégner par les

mécanismes de fonctionnement du monde. Et le philosophe d'ajouter sur le plan phénoménologique : remarquez la naïveté de la Priméité...

Là encore, les références à un Evangile libéré de sa gangue vétéro-testamentaire suffisait : *"Mais laissez donc les enfants venir à moi et ne les empêchez pas parce que c'est à ceux qui sont comme eux qu'il appartient le royaume de dieu amèn je vous le dis celui qui ne reçoit pas le royaume de dieu comme un enfant il n'entrera pas dedans^{dcx} (le royaume de dieu)".*

Le naturalisme spontané dont par Emmanuel Leroy-Ladurie repère les effet sà Montailou n'a pas d'autre cause. Son développement au sein de cette petite communauté rurale témoigne, *de facto*, de la mise en place d'une situation de rupture cognitive par rapport à l'ensemble des religions du Livre et ce bien que le Catharisme ait été profondément chrétien.

On peut s'en convaincre en considérant un autre point de vue du fondateur du pragmatisme : Peirce écrit que *"les opérations mentales concernées dans le raisonnement sont au nombre de trois. La première est l'observation ; la seconde, l'expérimentation, et la troisième l'habitation. L'observation se divise en deux parties qui, bien qu'ayant beaucoup en commun au point de vue théorique, sont presque de nature contraire sur le plan pratique. La première partie est une sorte d'induction inconsciente par laquelle, à force de voir et de revoir un objet de la perception, l'un de ses éléments acquiert un grand pouvoir associationnel - c'est-à-dire a une tendance accrue à évoquer d'autres idées. /.../ L'autre partie de l'observation consiste à façonner dans la conscience supérieure une idée plus ou moins schématisée jusqu'à ce qu'on sente qu'elle répond à l'objet d'observation. /.../ C'est donc tout un art d'être capable de la supprimer et de la remettre à sa place dans les cas où elle cherche à s'immiscer sans pertinence^{dcxi}."* L'innovation la plus radicale du Catharisme a donc consisté à développer, à partir de la pratique de l'humilité chrétienne, un mode d'inférence que les clercs de l'Occident latin avaient négligé : l'induction.

Cette forme renouvelée du christianisme impulsait une autre manière de penser que celle qui avait été diffusée jusque là par les monastères bénédictins ou cisterciens. Elle conduisait ceux qui avaient choisi d'appliquer cette méthode d'amélioration de leur âme à oublier toute référence à un éventuel schéma cognitif préétabli. *De facto* et à partir du moment où ils avaient embrassé la religion des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes*, les *Bons Croyants* avaient mis en position subalterne la partie d'eux-mêmes qui aurait eu tendance à projeter leurs propres attentes sur le fonctionnement des choses. En son lieu et place, se développait une observation attentive de ce qui se passait autour d'eux. Telle est le processus par lequel le Catharisme transformait en noyau sain du sens commun, c'est-à-dire en réalisme agissant, ce qui, au niveau des logiciens scolastiques, demeurait un simple naturalisme discursif ockhamien.

Ce réalisme direct pouvait d'autant plus se développer que nombre des pasteurs de la nouvelle religion se livraient une activité manuelle : ils étaient tisserands ou charpentiers et géraient les sommes d'argent, quelquefois importantes, que leurs fidèles leur confiaient. Ce n'était pas le moindre des paradoxes que de voir une telle Eglise sans églises, qui s'était dépouillée de toute la pompe de l'institution catholique romaine et dont les ministres du culte vivaient de la manière la plus frugale, ait pu, simultanément, participer de l'accumulation primitive du capital au sein de l'Occident latin. Les deux phénomènes ne sont en rien contradictoires : la première des sociétés par actions qui ait jamais vu le jour fut créée à Toulouse pour construire et générer les moulins du Bazacle sur la Garonne et c'est à Narbonne que l'un des chefs de file des Spirituels, Pierre Olivi, découvrit, à la même époque, les principes de base par lesquels le principe du marché pouvait permettre une allocation optimale des ressources.

Le paradoxe n'est donc qu'apparent. On peut s'en convaincre en se remémorant la patiente observation qu'avait exigée la mise au point des mécanismes d'échanges financiers sur les bancs de change lombards ou cahorsins. La nouveauté cognitive en ces XII^{ème} et XIII^{ème} siècles était que des Chrétiens, sous l'influence du Catharisme, étaient à leur tour conduits à adopter la même attitude, à la fois réaliste et pragmatique, mais dans la sphère spirituelle. Leur évolution donnait raison à leur contemporain, Duns Scot, pour qui la théologie devait être pragmatique sous peine de ne pas être.

Piloter la complexité

Avec les développements de la nouvelle foi, la Raison pratique et la Raison théorique opéraient donc leur jonction au sommet de l'échelle des différentes manières d'être. L'unité ontologique qui en découlait ajoutait un processus d'interprétation, inductif et abductif, à celui, simplement déductif, que le Christianisme avait jusque là valorisée.

On conçoit aisément que le pilotage de telles boucles communicationnelles et cognitives, à la fois ouvertes et complexes, ait nécessité de faire appel à d'autres principes logiques que ceux utilisés par les mécanismes linéaires de la déduction. Ne nous étonnons donc pas si l'on est amené à reparler d'Éthique à ce point de l'analyse. Wittgenstein nous apprend que là où la logique discursive s'arrête, le processus d'élaboration des connaissances continue. Il se poursuit, sans les mots et au-delà d'eux, mais sur d'autres modes que ceux du langage : il revêt des formes artistiques, éthiques et spirituelles. Et c'est la raison pour laquelle l'art, la morale et la foi - qui semblent des non-sens absolus du point de vue du néopositivisme - constituent, selon Wittgenstein, d'authentiques manifestations de l'être. Elles sont, de ce fait, particulièrement importantes. Ces prétendus non-sens sont même les seuls qui font que la vie vaut la peine d'être vécue...

D'où l'importance du constat dressé par Emmanuel Leroy-Ladurie à propos du personnage historique du *Bon Homme* cathare et dont on peut généraliser la valeur d'exemplarité quant au fonctionnement passé, présent et à venir des formes-réseaux. Il "*est pur, il ne ment pas, il ne mange pas de viande ni de fromage, il ne couche pas avec les femmes, il ne prend pas l'or ni l'argent d'autrui*"^{dcxii}. C'est ce que disent et redisent à l'envie des dizaines de textes au sein des registres de l'Inquisition.

C'est ce que déclare la châtelaine de Montailou, Béatrice de Planissoles, au dernier de ses amants ecclésiastiques : "*Vous les prêtres, les prieurs, les abbés, les évêques, les archevêques et les cardinaux, vous êtes les pires ! Vous péchez davantage du péché de la chair, et vous désirez davantage les femmes que ne font les autres hommes*"^{dcxiii}.

Exprimé en termes de conditions *a priori* du pilotage de la complexité au sein d'une organisation virtuelle mondialisée, cela signifie que l'efficacité managériale ne peut que reposer sur la congruence, à tous les niveaux de l'institution, entre les valeurs professées et celles effectivement pratiquées^{dcxiv}. C'est, *in fine*, l'une des conditions les plus importantes pour assurer le succès de telles formes-réseaux^{dcxv}.

Ce qui précède peut s'exprimer en d'autres termes : ceux qu'a utilisés, au 57^{ème} congrès annuel de l'Académie du Management^{dcxvi}, un auteur comme Karl E. Weick. Il souligne que le seul pilotage véritablement efficace au sein des organisations est désormais celui qui émerge d'un processus inductif. S'imposant de lui-même, il semble aller de soi pour tous ceux qui y participent. C'est exactement le résultat auquel arrivaient les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* à l'intérieur de leurs Eglises. Dans les deux cas, on est en présence d'un type d'efficacité managériale auquel ne saurait prétendre aucun outil organisationnel issu du principe hiérarchique.

A une époque où les comportements du clergé romain étaient, la plupart du temps, antinomiques avec le contenu de leurs prédications, les pasteurs cathares prouvaient, par leur genre de vie simple et fruste, qu'une autre Eglise chrétienne pouvait influencer le développement du corps social et ce du simple fait qu'elle avait su, auparavant, se dépouiller de ses richesses féodales. L'existence d'une telle *Lean organization* avant l'heure renvoie à une problématique plus générale : celle à laquelle s'est confronté Wittgenstein au début de son parcours intellectuel.

4. Dire ou montrer

Il convient de revenir à l'ambition initiale de ce singulier philosophe pour comprendre l'avancée qu'a pu constituer le christianisme cathare par rapport aux conditions *a priori* de l'élaboration des connaissances au sein d'une institution.

Ce jeune homme qui, à 12 ans avait déjà construit une machine à coudre et qui, à 20 ans, avait conçu un moteur d'avion dont les pales des hélices seraient mues par des tuyères à réaction, quitte le palais viennois de sa famille pour Manchester : il veut y étudier la propulsion des avions. Il rencontre Bertrand Russell qui décrit leur entrevue dans ses *Portraits of Memory* : *"Il était étrange, et ses notions me paraissaient bizarres, de sorte que tout un trimestre je ne pus me résoudre à savoir si c'était un homme de génie ou simplement un excentrique. A la fin de son premier trimestre à Cambridge, il vint me voir et me dit : "S'il vous plaît, dites-moi si je suis complètement idiot ou pas." Je répondis : "Mon cher, je n'en sais rien, pourquoi me le demander ?" Il dit : "Parce que, si je suis complètement idiot, je deviendrai aéronaute ; sinon, je deviendrai philosophe." Je lui dis de m'écrire quelque chose, pendant les vacances, sur un sujet philosophique, je lui dirais alors s'il était complètement idiot ou non. Au début du trimestre suivant, il m'apporta le résultat de cette suggestion. Après avoir lu une seule phrase, je lui dis : "Non, vous ne devez pas devenir aéronaute." Et il ne le devint pas^{dcxvii}."*

Sous l'influence de son professeur, il abandonne ses études d'ingénieur et entreprend de rendre compte de la manière dont fonctionne le monde à partir de la logique qu'il a extrait de la sémantique formelle mise au point par Frege^{dcxviii}.

Rendre compte du fonctionnement du monde

Son hypothèse s'appuie sur deux autres, également formulées par ses deux mentors, et dont Wittgenstein va découvrir l'inanité. La première est que les nombres, dans la mesure où ils sont des énoncés ne faisant référence à aucun objet, autoriseraient à réduire la connaissance scientifique à des notions théoriques, notions que l'on pourrait donc construire indépendamment de toute donnée empirique (Frege, 1893-1903). La seconde découle de la précédente : le langage de la physique, dans la mesure où il répond déjà à ces critères^{dcxix}, devrait devenir celui de l'ensemble de la science^{dcxx} (Russell, 1903 - 1913).

Ce sont toujours, peu ou prou, les présupposés à partir desquels fonctionnent les sciences de l'organisation : leur premier Prix Nobel, l'économiste Herbert Simon, y a fait allégeance, en 1947, en se réclamant du néopositivisme logique qui était alors l'école de pensée qui voulait les illustrer^{dcxxi}. Cette subordination d'une science toute pratique, celle de la *corporate governance*, à des principes de logique formelle élaborés en dehors de tout contexte n'est pas fortuite. Elle a le mérite, aux yeux de Simon, d'articuler la conception de l'entreprise comme processeur d'information avec l'équilibre des marchés expliqué à partir des lois de la mécanique cartésienne.

Or, dès la première rédaction du *Tractatus*, qu'il termine à bord du *Goplana*, torpilleur autrichien qui patrouille en première ligne sur la Vistule, Wittgenstein s'aperçoit que ce bel édifice

conceptuel n'est qu'une vue de l'esprit : toute tentative de réduire l'explication du monde à un quelconque discours ne peut que s'avérer vaine. Ni le langage des nombres, ni encore moins celui de la physique qui en est issu, ne sont en mesure de rendre compte de l'évolution réelle des choses.

Le jeune ingénieur va en découvrir les raisons dans le camp de l'Italie du Nord où les vainqueurs de l'armée autrichienne ont parqué leurs prisonniers. Munis d'un certain nombre d'ouvrages que ses amis britanniques ont réussi à lui faire parvenir, Wittgenstein prend conscience que les symboles mathématiques doivent demeurer "transcendants" s'ils veulent conserver une efficacité médiatrice vis-à-vis des autres signes. C'est la conséquence du fait que la forme élémentaire de tout discours, la proposition, ne peut exprimer la réalité de l'évènement dont elle veut rendre compte à moins de se répéter, sous la forme d'une autre proposition, et ce *ad infinitum*.

Autre découverte, encore plus bouleversante, le Beau, le Bon, le Vrai, le Juste ou toute autre valeur, en tant qu'ensembles symboliques, non seulement doivent également demeurer "transcendants" mais, à la différence des symboles mathématiques, ne peuvent même pas être *dits* et encore moins expliqués : dans la mesure où ils relèvent de l'Esthétique ou de l'Éthique, ils ne peuvent être que *montrés*. Toute approche discursive qui chercherait à en cerner l'essence est, par avance, vouée à l'échec.

La démonstration s'applique au fonctionnement des organisations : comme on l'a vu au chapitre précédent, l'évaluation de la valeur d'usage que revêtira un bien ou un service aux yeux de leur consommateur final ne peut être véritablement anticipée et ce quelles que soient les illusions propagées par les consultants de la gestion de la relation client. Pour paraphraser encore une fois Wittgenstein, on peut simplement dire "*que celui-ci aura des préférences*" sans jamais expliquer ce qu'elles seront véritablement. On est donc en face d'une *terra incognita* qui ne peut que demeurer telle à la manière de l'activité au sein du processus de production des biens et des services. Le clair-obscur qui entoure ces deux phases de l'élaboration de la valeur, lors de sa production physique et lors de sa consommation, est consubstantiel au processus de l'interprétation : étant de nature symbolique, elle ne peut que demeurer, pour une large part, imprévisible.

Le constater conduit au développement de l'autonomie de l'acteur. C'est la condition *sine qua non* pour qu'il puisse s'impliquer, devenir créatif et participer à l'élaboration de connaissances nouvelles. Les partisans d'une régulation exclusive des institutions par le principe de la hiérarchie devraient le reconnaître : la pratique et elle seule, constitue le véritable banc

d'essai du sens qui est produit au sein de l'activité. Quelques exemples : en inventant le téléphone on croyait qu'il serait surtout utile pour apporter l'opéra aux salons américains, en mettant au point la télévision on pensait qu'elle allait demeurer un média éducatif et en créant l'hypertexte, on voulait simplement faciliter l'échange de brouillons de physique sur le Web et quant aux routeurs, ils furent mis au point par deux jeunes gens amoureux qui voulaient continuer à échanger leurs missives à partir de leurs ordinateurs professionnels et de part et d'autre de la baie d'Auckland non loin de San Francisco...

Mais ce qui vient d'être dit à propos du Vrai s'applique également à propos du Beau ou du Juste. Le sens commun l'a depuis longtemps empiriquement découvert en ce qui concerne l'Esthétique : les goûts et les couleurs ne se discutent pas. C'est aussi ce que démontre Wittgenstein à propos de l'Éthique : l'énoncé d'une préférence morale n'a pas de valeur en soi et, de ce fait, ne peut être expliqué. *"Quoi que l'on puisse dire, je l'écarterais, non parce que l'explication est fausse, mais parce que c'est une explication"*.

Appliqué à la gouvernance des organisations, cela veut dire qu'il ne sert à rien d'afficher des valeurs si elles ne s'incarnent pas dans le comportement des dirigeants tout au sommet des chaînes managériales. C'est la conséquence du fait que les symboles ne doivent pas et ne peuvent pas être expliqués. Ils sont à vivre par l'ensemble d'une communauté. C'est ce que fait l'enseignant véritable face aux apprenants et c'est la raison pour laquelle il ne peut pas enseigner ce qu'il sait mais simplement ce qu'il est^{dcxxii}. Le constat prend toute son importance à l'heure où l'*E-learning* transforme les formateurs en animateurs de communautés apprenantes.

Méthodologiquement parlant, l'existence de telles conditions *a priori* en matière d'élaboration des connaissances correspond à l'expérience que tout un chacun peut en faire. En effet, et comme le dit Wittgenstein, il est toujours possible de désigner un code – celui de la foi chrétienne, par exemple - comme étant le bon. En réalité *"cela revient à adopter l'éthique chrétienne"* à moins de sombrer dans l'hypocrisie fustigée par Jean de Meung à propos des moines mendiants de son époque.

D'où l'importance de la congruence exprimée par les comportements des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* cathares : ils ne se livraient pas à de savants discours sur les mérites de leur foi par rapport à telle ou telle autre forme de vie religieuse. Ils montraient, par leur conduite, que vivre en Chrétien n'était pas du tout la même chose que formuler une description du bon code en matière de morale et encore moins de dire que ce code devrait être le seul bon. Ce genre de description, les dominicains étaient capables de le faire et sûrement mieux que les "Saints de la

montagne" puisque tel est le nom affectueusement donné par Emmanuel Leroy-Ladurie aux derniers *Bons Hommes* pyrénéens.

Par contre, ce que ces fonctionnaires de l'Inquisition ne savaient pas faire, c'est suivre une démarche analogue à celle qui sera adoptée par Wittgenstein, simple soldat sur le front russe, alors qu'il termine la lecture de l'Évangile de Tolstoï. Confronté aux horreurs de la guerre industrialisée, le jeune philosophe sous l'uniforme découvre qu'être Chrétien c'est "*voir soudain*" cette éthique d'un autre point de vue. Il écrit dans ses *Carnets* qu'embrasser cette foi, c'est, tout simplement, accepter d'être subjugué par cette vision du monde au point de vouloir en imprégner sa vie. Cohérent avec lui-même, il se débarrasse de sa part d'héritage dans l'immense fortune paternelle, construit de ses mains en un été une cabane en Norvège au bord d'un lac désert, passe quelques années après son diplôme d'instituteur à Vienne avant d'aller apprendre à lire et à écrire aux petits paysans de Basse-Autriche.

Une mutation existentielle analogue advint, une vingtaine d'années plus tard, chez Simone Weil jusques là agnostique. Lors des fêtes de Pâques 1938, alors qu'elle assiste aux rites de la Semaine Sainte à l'Abbaye de Saint Pierre à Solesmes, elle comprend soudain la vérité du christianisme. Dans la pénombre de l'église, au milieu de "*maux de tête intenses*" où chaque son lui fait mal "*comme un coup*", elle arrive, par un "*extrême effort d'attention*", à sortir de cette "*misérable chair*". Elle trouve "*une joie pure et parfaite dans la beauté inouïe du chant et des paroles*". C'est alors qu'elle perçoit "*une présence plus personnelle, plus certaine, plus réelle que celle d'un être humain ; inaccessible aux sens et à l'imagination, analogue à l'amour qui transparait à travers le plus tendre sourire d'un être aimé*^{dcxxiii}".

Un processus analogue s'était produit, sept siècles plus tôt, chez le fondateur des Lettres catalanes, Raimon Llull : s'étant retiré pour méditer sur les bords du rivage de sa Majorque natale, il éprouve une expérience mystique qui le transforme. Abandonnant épouse, enfants et maîtresses, il devient celui que ses contemporains vont appeler le Docteur illuminé. L'explication à de telles mutations cognitives est fournie par Peirce.

Relier

Sa phénoménologie montre que les valeurs ne font pas partie du monde habituel. Véhiculées par des symboles, elles appartiennent à cet Univers qu'il propose de nommer Tiercéité et qui est celui où résident les Lois. C'est ce qui lui fait écrire que les Universaux, thème central du débat entre les logiciens scolastiques, sont bel et bien réels à la manière de l'Idée platonicienne. Il en est ainsi dans la mesure où lesdits Universaux appartiennent à ce troisième Monde. Il précise que leur prégnance peut même devenir telle que l'existence de cet autre Monde en arrive à

conditionner le fonctionnement *a priori* d'un autre Univers, celui qu'il appelle de la quotidienneté et qu'il nomme la Secondéité.

Or c'est le seul espace phénoménologique où l'on puisse loger la conception de l'organisation comme processeur d'information. Mais s'il en est ainsi, l'influence du monde de l'Esprit sur celui de la Matière peut alors s'y exercer de la manière pressentie par les Cathares dans leur Rituel dit de Dublin. L'intelligence humaine peut alors se déployer dans la liberté, comme l'avait dit Pierre Olivi, ou faire preuve d'initiative par amour et par volonté comme l'avait écrit Duns Scot.

Ces conditions sont aujourd'hui remplies au sein du *Toyota Production System* dont on a vu qu'il revient à confier une large part de la gestion de la production à des équipes autonomes ou semi-autonomes^{dcxxiv}. Phénoménologiquement parlant et comme il a été dit à propos de NUMMI, l'acteur y est confronté au surgissement d'évènements contextuels inattendus qu'il s'agisse de la première maintenance de l'outil de travail ou des dysfonctionnements pouvant survenir au sein de la ligne de production. Des bifurcations s'ensuivent, qui appartiennent, phénoménologiquement parlant, à l'Univers de la Secondéité, mais qui ne devraient pas poser problème quant aux modes de gouvernance à moins d'ignorer l'existence d'autres instances phénoménologiques qui en autorisent le pilotage. Le développement de l'autonomie de l'acteur est alors en mesure d'articuler les possibilités techniques existantes avec les opportunités ou les périls observés et ce dans la mesure où ces derniers proviennent eux-mêmes d'un autre Monde, celui de la Priméité, d'où émergent, de manière discontinue, l'ensemble des évènements inattendus.

Conclure. Partager

Logiquement parlant, c'est donc le monde des symboles, en surplomb des deux autres, qui rend compte du bon fonctionnement d'une organisation apprenante : sa régulation repose, à chaque instant, sur l'existence d'un socle de valeurs partagées. Mais c'est aussi ce qui permet de comprendre que les plus puissantes institutions puissent s'affaïsser à partir du moment où cette régulation symbolique cesse de fonctionner. C'est ce qu'il advint aux 771 000 hommes de la Grande Armée napoléonienne en 1812 pendant la Campagne de Russie^{dcxxv} et c'est ce qui se reproduisit, en 1975, à la fin de la guerre du Viet-Nam, avec les 543 000 combattants de l'armée américaine. Dans les deux cas, des militaires chevronnés mais qui ne savaient plus pourquoi il se battaient connurent la défaite face à des adversaires moins nombreux et moins bien équipés mais qui savaient pourquoi ils étaient prêts à mourir.

Ne nous voilons pas la face : c'est un risque analogue qui menace l'ensemble de la civilisation occidentale, quelle que puisse être, par ailleurs, sa puissance économique et

technologique si elle ne relève pas les défis d'ordre symboliques que suscite la phase actuelle de la mondialisation.

En d'autres termes et si l'on accepte le parallèle entre le rôle qu'a pu jouer le Catharisme dans l'évolution de la société de son temps et celle des modes de gouvernance des institutions contemporaines eu égard à la complexité ambiante, on doit bien admettre que les applications informatiques *peer to peer* (de pair à pair), à partir desquelles l'Internet collaboratif tisse ses maillages planétaires, font resurgir le besoin de formes de régulation analogues à celles que véhiculaient des valeurs comme *Paratge* ou *Merci* au temps de l'Occitanie cathare.

Il est en effet de plus en plus évident, depuis la fin des années 1990, que la numérisation généralisée des échanges et les progrès des systèmes distribués en réseaux offrent de nouveaux espaces dans lesquels les acteurs s'impliquent pour produire de la culture, de l'information et de la connaissance.

C'est ce qui explique qu'au moment où l'essor de ces technologies réduit l'espace-temps mondial à celui des cités du Moyen Âge, le fonctionnement des structures de régulation qui en découlent ressemble à l'enchevêtrement des allégeances multiples d'il y a mille ans. Mais s'il en est ainsi, pourquoi ne pas s'inspirer des solutions alors expérimentées pour frayer la voie à de nouvelles synthèses au sein d'hétérogénéités analogues?

On a vu que le premier élément de régulation, *Paratge*, évoque l'esprit de partage et de parité d'une société méridionale où les valeurs éthiques étaient aussi importantes que celles liées au rang social ou à la possession de richesses matérielles.

On a également vu que la seconde, *Merci*, renvoie à la réalité historique de l'esprit chevaleresque. Lors des tournois, la phrase "Je suis à votre *Merci*" déclenchait le geste miséricordieux du combattant victorieux qui décidait d'épargner la vie de son ennemi vaincu. C'est ce qui explique que le même terme ait été employé par les troubadours pour célébrer le sentiment qui étreignait, à un certain moment, la Dame qu'ils aimaient à la vue des souffrances qu'endurait pour elle son amant poète. Décidant d'y mettre fin, elle accordait un chaste baiser à son amant.

On comprend mieux la puissance que véhiculait ce geste en lisant le commentaire, rédigé à la fin du XIII^{ème} siècle, par Maffre Ermengaud dans son *Bréviaire d'Amour*. Ce troubadour précise que l'Amour vrai, qui implique Chasteté, a cinq degrés : Désir, Prière, Servir, Baiser, dont le dernier, "*l'Acte, tue en réalité l'Amour*", alors que le Baiser n'engage et n'en communique que l'esprit^{dcxxvi}. Est-on si éloigné du baptême spirituel par imposition des mains que les *Bons Hommes* délivraient aux *Bons Chrétiens* ?

N'est-on pas en présence, dans les deux cas, du rôle de médiation que peut jouer l'amour platonicien, c'est-à-dire l'Agapé chrétienne, dans la régulation des conduites humaines ? La même logique ne peut-elle pas rejouer, sept siècles après, pour réguler les rapports interpersonnels au sein des organisations étendues où se généralisent des relations de type *groupware* et *peer to peer* ? La proposition n'est peut-être pas aussi hérétique qu'elle pourrait le sembler.

Lire

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978) - *Organizational Learning : a Theory of Action Perspectives*, Addison Wesley, Reading, Mass.

CECCATTY, R. de (2005) - *Sur Pier Paolo Pasolini*, Monaco, Editions Le Rocher.

DURAND, Y. (1989)- *La France dans la deuxième guerre mondiale*, Paris, A. Colin.

FIORI, G. (1981) - *Simone Weil. Biographia di un pensiero*, Milano, Garzanti. Tr. fr. *Simone Weil. Une femme absolue*, Paris, Editions du félin, 1987.

FRIEDLÄNDER, S. (1997) - *Nazi Germany and the Jews*, vol 1: *The Years of Persecution, 1933-1939*, New York. Tr. fr. *L'Allemagne nazie et les juifs*, tome 1, Paris, Seuil, 1997.

CHASTEL, A., "Du "trobar clus" au "dolce stil nuovo" in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, Marseille, Cahiers du Sud, 1943. Réédition Marseille, Rivages, 1981.

KLARSFELD, S. (1985) - *Vichy-Auschwitz*, Paris, Fayard.

LEROY LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.

Les Cathares (2000), Julie Roux, conseil historique Anne Brenon, MSM, Vic-en-Bigorre.

NELLI, R. (1959) – *Ecritures cathares*, Nouvelle édition actualisée et augmentée par Anne Brenon, Paris, Le Rocher, 1995.

NELLI, R., « De l'amour provençal », in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, Marseille, Cahiers du Sud, 1943. Réédition Marseille, Rivages, 1981.

PAXTON, R. O. (1972) – *Vichy France: Old Guard and New Order*. Tr. fr. *La France de Vichy, 1940-1944*, Paris, Le Seuil, 1973.

PEIRCE, C. S., (1898) - *Reasoning and the Logic of Things. The Cambridge Conferences. Lectures of 1898*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. Tr. Fr. *Le raisonnement et la logique des choses. Les conférences de Cambridge (1898)*, Paris, 1995, CERF.

- PEYROLLE, J. C. & LORINO, Ph., "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 31-32-33, Mai-Octobre 1999, Editions ESKA.
- PROUST, J. (1992) – "Frege Gottlob" in JACOB, A., (1990), *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume III, *Les Œuvres philosophiques. Dictionnaire*, t. 2, Paris, Presses Universitaires de France, p. 2413 et sq.
- PUTNAM, R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- RAZOLA, M. (1969) *Triangle bleu : Les Républicains espagnols à Mathausen*, Paris, Gallimard. Nouvelle édition, Paris, Le Félin, 2002.
- RHEINGOLD, H. (2002) – *Smart Mobs: The Next Social Revolution*, Perseus Books Group. Tr. fr. *Foules intelligentes*, Paris, M2 Editions, 2005.
- ROSNAY, J. de & REVELLI, C. (2006) - *La révolte du pronétariat : des mass media aux média des masses*, Paris, Fayard.
- RUSSELL, B. & WHITEHEAD (1910-1913) - *The Principia Mathematica*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RUSSELL, B. (1903) - *The Principles of Mathematics*, Cambridge, Cambridge University Press. Réédition London, Allen & Unwin, 1938.
- SIMON, H. (1947) – *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- TORVALDS, L. & DIAMOND, D. (2001) - *Just for Fun: The Story of an Accidental Revolutionary*, New York, HarperBusiness. Tr. fr. *Il était une fois Linux : L'extraordinaire histoire d'une révolution accidentelle*, Paris, OEM, 2001.
- TRESMONTANT, C. (1984) - *Evangile de Jean*, O.E.I.L., Paris.
- TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Marc*, O.E.I.L., Paris.
- WEICK, K. E. et alii, " *Management Theory : induction or deduction for the management profession or for ourselves ?*", Actes du 57^{ème} congrès annuel de l'Académie du Management, Boston, 8-13 août 1997.

- WEIL, S. alias Emile Novis, “ En quoi consiste l’inspiration occitanienne”, in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d’Oc et l’homme méditerranéen*, 1^{ère} édition, Marseille, Cahiers du Sud, 1943, réédition Marseille, Rivages, 1981. *Œuvres complètes*, tome IV, *Ecrits de Marseille*, volume 2 *Les civilisations inspiratrices : la Grèce, l’Inde et l’Occitanie*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.
- WELZER, H. (2002) – *Opa war kein Nazi. Nationalsozialismus und Holocaust im Familiengedächtnis*. Fischer, Frankfurt/M. Tr. fr. par Bernard Lortholary, *Les exécuteurs. Des hommes normaux aux meurtriers de masse*, Paris, Gallimard, « NRF Essais », 2007.
- WOMACK, J. ; JONES, D. T. ; ROOS, D. (1990) - *The Machine that changed the World*, Rawson Associates, Macmillan Publishing Company, New York. Tr. fr. *Le système qui va changer le monde. Une analyse des industries automobiles mondiales dirigée par le Massachusetts Institute of Technology*, Dunod, Paris, 1992.

Contribuer à résoudre le problème

De même qu'un exemple contingent, celui de l'entreprise de production et de diffusion de programmes télévisés TPS, a permis de cerner les tenants de la problématique à laquelle cette investigation tente de répondre, l'évocation d'un autre cas concret peut illustrer la réalité organisationnelle des aboutissants auxquels renvoient les développements précédents : la manière dont fonctionne la *joint venture* créée par Siemens et par Fujitsu de part et d'autre de l'Océan Pacifique et de l'Océan Atlantique.

Cet ensemble de laboratoires de recherches mis en réseaux utilise un ensemble d'applications informatiques communes. Chacune d'entre elles autorise l'ouverture de trois zones de travail : la première est dédiée à l'entreprise proprement dite ou plus exactement à sa politique générale, la deuxième à l'avancée d'un projet ou plutôt à la manière dont se déroule telle ou telle activité et la troisième à l'autonomie de l'acteur c'est-à-dire au repérage, par son intermédiaire, de la venue de turbulences contextuelles ainsi qu'aux initiatives permettant d'y faire face. La mise en synergie de ces trois espaces distincts - dans lesquels on peut reconnaître, d'un point de vue phénoménologique, les influences respectives de la Tiercéité stratégique, de la Secondéité opérationnelle et de la Priméité de capture des émergences - autorise la mise en coopération de cet ensemble mondialisé. On peut citer quelques unes des modalités pratiques que cela revêt : la messagerie électronique, le partage d'agendas, la téléphonie par Internet, l'utilisation en commun de fichiers, la tenue de forums vidéo, l'enseignement assisté par ordinateur, l'ouverture de "workspaces", etc...

Chacune de ces applications de l'Internet collaboratif renforcent la culture spécifique à cette *joint venture* tout en facilitant sa communication avec ses partenaires.

1. Obéir sans s'abaisser

Il est alors possible de comparer le fonctionnement, à la fois souple et complexe, de ces maillages virtuels à celui des multiples lieux de débats que connaissait l'Occitanie cathare et dont on peut percevoir les échos au sein des registres ouverts par l'Inquisition après la grande rafle de Montailou.

On a vu que la régulation sociale de cette communauté située en haute Ariège, à 1 300 mètres d'altitude était assurée par des valeurs, en grande partie d'origine féodale, alors que, paradoxalement, l'influence du Catharisme y aboutissait à dissoudre les rapports sociaux spécifiques à ce mode de production des richesses. Un bon exemple en est le comportement de

Béatrice de Planissole, seule personne d'ascendance noble qui apparaisse sur les registres de Jacques Fournier, l'évêque de Pamiers, et qui, peut-être à de la sympathie qu'elle éprouve pour la nouvelle foi sera successivement maîtresse de deux prêtres, dont le truculent Pierre Clergue, officiellement catholique le jour mais sympathisant des hérétiques la nuit venue lorsqu'il se confie à son amante.

On est en face d'un paradoxe : non pas tellement de voir un prêtre trahir son vœu de chasteté – ce type de comportement est alors hyper fréquent - que de s'apercevoir que les représentants d'un ordre social en place, la féodalité pour Béatrice et l'Eglise romaine pour Pierre Clergue, sont favorables à l'action d'un mouvement qui contribue à le détruire. L'explication est fournie par Leroy-Ladurie : *"En fait depuis les Croisades, depuis l'introduction du catharisme, qui fut en bonne partie son œuvre, et depuis les troubadours, la petite noblesse occitane a joué un rôle positif d'incitation culturelle ... et de séduction féminine ; celle-ci fort appréciée des poètes, et des amants de toutes les catégories socio-professionnelles. Cette fonction dirigeante, dans le domaine de la sociabilité comme des mondanités villageoises, était acceptée de bonne grâce par une population qui n'avait pas de motif majeur de se plaindre d'une direction de ce genre. La noblesse de notre haute Ariège ne coûtait pas cher, elle opprimait peu les rustres dans un pays presque sans servage, /.../ elle diffusait des modèles de civilisation accessibles à un grand public^{dcxxvii}."*

Il est donc possible d'analyser cet exemple précoce de management par les valeurs au sein du Pays d'Aillou et de Prades comme une préfiguration de ce que pourrait être l'optimisation de la gouvernance des organisations virtuelles que l'on vient d'évoquer à partir de l'exemple de TPS. Un tel rapprochement est autorisé par une remarque de Simone Weil.

Etudiant le fonctionnement socio-politique de l'Occitanie médiévale, elle souligne que *"ce pays qui a accueilli une doctrine si souvent accusée d'être anti-sociale fut un exemple incomparable d'ordre, de liberté et d'union des classes. L'aptitude à combiner des milieux, des traditions différentes y a produit des fruits uniques et précieux à l'égard de la société comme de la pensée. /.../ C'est une civilisation de la cité qui se préparait sur cette terre, mais sans le germe funeste des dissensions qui désolèrent l'Italie : l'esprit chevaleresque fournissait le facteur de cohésion que l'esprit civique ne contient pas^{dcxxviii}."* Tout est dit en quelques mots.

Le mode de gouvernance institué au sein de l'Occitanie médiévale, que la papauté considérait comme infestée par l'hérésie, apparaît alors comme une anticipation précoce du type de régulation sociale dont ont besoin les réseaux virtuels contemporains pour frayer les voies à d'autres manières de produire des biens et des services.

On peut d'ailleurs imaginer que ce type de régulation sociale, analogue, quant à ses effets, à l'influence que le Confucianisme et le Taoïsme exerçait à la même époque en Chine aurait pu continuer à fonctionner sous le double patronnage de l'esprit chevaleresque et de celui du catharisme. Il aurait pu en être ainsi si le sort des armes en avait décidé autrement lors de la bataille qui, le 12 septembre 1213 à Muret, opposa les troupes de Peire II, Roi d'Aragon, de Raymond VI, comte de Toulouse et de leurs alliés occitans comme Raymond-Roger, comte de Foix à l'armée des croisés menés par Simon de Montfort.

On peut même rêver au destin qu'aurait pu connaître l'Occident tout entier s'il en avait été ainsi. Sa renaissance économique des XII^{ème} et XIII^{ème} siècles, sous l'effet de la première révolution industrielle et des formes précoces du capitalisme marchand, aurait peut-être débouché sur des rapports sociaux différents de ceux qui se mettront en place, à partir de la société féodale du Nord de l'Europe et du Luthérianisme, comme l'indique Simone Weil à propos de la partie septentrionale de ce continent : *"Une barrière morale y séparait nobles et roturiers. Il devait en résulter, une fois le pouvoir des nobles épuisés, ce qui se produisit en effet, à savoir l'avènement d'une classe absolument ignorante des valeurs chevaleresques : un régime où l'obéissance devenait chose achetée et vendue ; les conflits de classe aigus qui accompagnaient nécessairement une obéissance dépouillée de tout sentiment de devoir, obtenue uniquement par les mobiles les plus bas*^{dcxxix}".

Le lecteur familier des thèses fondatrices des actuels modes de gouvernance au sein des entreprises et, en particulier, de la théorie de l'agence, aura reconnu dans cette évocation peu amène du mode de fonctionnement des organisations contemporaines quelques uns des éléments de la matrice calviniste de l'organisation^{dcxxx} présentés lors de l'investigation précédente^{dcxxxi}.

On y a vu que cette conception pyramidale de l'entreprise^{dcxxxii}, solidement adossée à l'héritage néopositiviste du Cercle de Vienne^{dcxxxiii}, a appris à des générations de gestionnaires à ne considérer comme légitimes que les seuls énoncés factuels et à discréditer ceux qui relèvent de l'Éthique. L'objectif a été atteint au-delà de toute espérance : le pragmatisme y a dégénéré en un vulgaire utilitarisme plus ou moins mâtiné de cynisme.

De facto, la méfiance et la ruse sont devenues les pierres angulaires des modes de fonctionnement de telles institutions. C'est ce qui explique qu'un économiste de tout premier plan comme Oliver Williamson ait pu voir dans l'homme un être fondamentalement fourbe et calculateur. Du même coup et si tout peut s'acheter – conséquence logique de la proposition précédente -, on débouche sur une vision encore plus pessimiste de l'humanité. Elle est proposée

par Michael Porter, professeur à Harvard. Il recommande aux acteurs de se comporter entre eux de la même manière que se comporte l'entité qui les emploie vis-à-vis de ses concurrents et de ses fournisseurs. Les uns comme les autres doivent rechercher un avantage concurrentiel immédiat en exerçant un pouvoir de marché^{dcxxxiv}.

En soi, l'idée n'est en rien scandaleuse : elle ne fait qu'exprimer les conséquences de la montée en puissance d'un mode d'allocation de ressources fondé sur la concurrence à l'intérieur d'entreprises régies jusque là, du moins en interne, par le seul principe de la hiérarchie. L'évolution est également conforme à ce qu'avait pressenti Michel Crozier à propos des stratégies individuelles de pouvoir au sein des organisations^{dcxxxv}.

Mais au fur et à mesure que celles-ci se transforment en constellations de centres de profit et d'individualités autonomes qui entrent en concurrence les uns avec les autres, comme d'ailleurs le souhaite l'enseignant nord-américain^{dcxxxvi}, elles tendent à ressembler de plus en plus à la vision que se fait Hobbes de la société humaine à l'état de nature : une "guerre de chacun contre chacun"^{dcxxxviii} où l'homme n'est pas autre chose qu'un loup pour l'homme.

On en a eu une illustration parfaite lors du déclenchement du krach boursier de 2008 : les dirigeants de Goldman Sachs, dont avait fait partie Henry Paulson, dit "Hank", ancien directeur général de cette légendaire institution avant de devenir Secrétaire d'Etat au Trésor, assistèrent, impavides, le lundi 15 septembre 2008, à la faillite de leur principal concurrent, la banque d'affaires américaine Lehman Brothers. Ils étaient d'autant plus impassibles que quatre jours après, le même Henry Paulson allait annoncer la préparation d'un plan pour racheter les actifs compromis des banques. Encore deux jours et Goldman Sachs allait abandonner son statut de banque d'affaires pour se transformer en simple holding financier afin de percevoir l'aide salvatrice de la Réserve fédérale américaine (en application des décisions annoncées par Henry Paulson)...

La même rivalité impitoyable qui opposait ces deux banques d'affaires est d'ailleurs la règle à l'intérieur de Goldman Sachs. Tous les deux ans, à l'issue d'une compétition féroce, ses 320 dirigeants (sur 32 500 employés) élisent de nouveaux membres : ils se partageront un bonus mirifique à la fin de chaque exercice. Une fois élus, chacun d'entre eux sera en outre jugé "à 360 degrés", une fois par an, par une douzaine de personnes, pairs, supérieurs et subalternes. Après Noël, la direction générale remplacera systématiquement 10 % de ses effectifs les moins performants. Ce mode de management cruel, le *ranking*, ainsi que la pression constante qui en découle, sont liés à la manière dont la banque fonctionnait avant son entrée en Bourse : le capital y était réparti entre les associés gérants. Ils étaient responsables à hauteur de leurs avoirs

personnels en cas de pertes tout en se partageant une partie des éventuels profits. De cette manière, leur entreprise pouvait utiliser les fonds propres de ses 320 associés gérants comme principale ressource. Par contre et pour faire de la place aux nouveaux venus, les mêmes associés gérants étaient priés de quitter la firme après avoir bénéficié de ce statut mirifique pendant une dizaine d'années. La poignée d'entre eux qui avaient échappé à cette compétition impitoyable était alors en mesure d'accéder à la dernière marche du pinacle, le comité de direction, d'où ils pouvaient assister avec un calme olympien à la lutte féroce qui se perpétuait parmi leurs subalternes^{dcxxxviii}. *Ave Caesar, ceux qui vont mourir te saluent...*

Rien d'étonnant à ce que les relations entre les 320 associés gérants aient alors ressemblé à celles évoquées par Hobbes au sein d'une meute de loups et qu'un cinéaste contemporain, Martin Scorsese, a évoqué dans un film au nom évocateur : *Le loup de Wall Street* (2013). Or si le philosophe anglais avait pu reprendre le vieil adage latin, c'est qu'il avait eu l'ambition de faire pour la politique ce qu'Euclide avait élaboré pour la géométrie et Galilée pour la physique. À la manière de Descartes et bien avant lui, ainsi qu'en témoigne son ouvrage *The Short Tract of First Principles*, Hobbes avait conçu l'ordre du monde comme une juxtaposition de désirs, de craintes et de forces. Il en était ainsi dans la mesure où, selon Hobbes, cet ordre serait issu des mouvements d'un ensemble de corps que ce philosophe se faisait fort de définir en faisant simplement appel à des notions comme leur étendue et leur forme^{dcxxxix}.

Appliquant ce modèle mécaniste à l'analyse des forces en présence dans l'état de nature, il en avait déduit la nécessité de construire un État tout puissant afin de sortir l'humanité de cette barbarie. A la différence de Rousseau, qui élaborera l'idée d'une hypothétique communauté originelle dont les membres auraient passé entre eux un contrat social destiné à en assurer le fonctionnement fraternel, situation à laquelle l'homme pourrait retourner à condition de revenir à l'état du "bon sauvage", Hobbes avait conçu l'État comme une machine parfaitement organisée : elle avait été créée par les hommes et pour les hommes afin qu'ils puissent se frayer un espace de liberté au sein de leur jungle initiale.

Alors que Locke, son contemporain et compatriote, qui vécut les mêmes pérégrinations d'un côté à l'autre de la Manche au hasard des flux et reflux des révolutions politiques anglaises, découvra, au contact des gassendistes, la puissance du signe, Hobbes, en bon nominaliste, avait continué à privilégier le concept : il n'avait vu de pensée rationnelle possible que là où l'État avait, préalablement, imposé sa loi y compris quant aux manières de penser.

C'est là que le bât blesse. Comment concilier une telle vision du monde et de la société - ainsi que le mode d'organisation, forcément descendant, de la culture qui lui est lié -, avec le

pilotage par les valeurs qui se met en place au sein des organisations virtuelles mondialisées et dont le mode d'élaboration des logiciels *Open Space* fournit de nombreux et vertueux exemples? Et comment faire coïncider le développement de la confiance que suppose le bon fonctionnement de ces formes-réseaux avec les comportements contraires explicitement valorisés par les fondateurs des sciences de l'organisation dont Herbert Simon ou Oliver Williamson, si ce n'est Michael Porter, ont souligné les principales caractéristiques : limitation cognitive et fourberie intrinsèques de l'acteur, lutte spontanée de tous contre tous pour le partage des ressources disponibles au sein de l'entreprise?

2. Ordonner l'ordonnement des choses

On est de nouveau dans la situation de quadrature du cercle évoquée au début de cette investigation. On ne peut espérer en sortir qu'en revenant aux conséquences de la dématérialisation des flux d'informations qui, sous l'effet de la désorganisation et réorganisation compétitive déjà analysées par Schumpeter, constituent désormais l'alpha et l'omega de toute organisation. C'est d'ailleurs l'ampleur de ces mutations qui explique que les processus capitalistiques s'accomplissent de moins en moins à partir d'actifs matériels et de plus en plus à partir d'actifs immatériels.

On le constate à la compagnie Saint Gobain : l'importance de ses derniers dans les verres spéciaux y est désormais plusieurs fois supérieure aux immobilisations réalisées dans les bâtiments, les équipements et les stocks. On ne peut donc en piloter les conséquences managériales – renouvellement et échange des connaissances, management de la relation client et de la relation fournisseurs, mise en place d'un *Total Quality System* - qu'en prenant ses distances vis-à-vis des modèles canoniques de gestion élaborés en dehors d'un tel contexte.

C'est à ce stade de la réflexion que le recours à une phase antérieure de la mondialisation, celle de la première révolution industrielle et des premières formes du capitalisme marchand aux XII^{ème} et XIII^{ème} siècles, redevient heuristique. La capacité à réaliser un chef œuvre s'y apprendait en observant le maître ou le compagnon de travail. C'est vers un mode analogue de *learning organization* qu'il conviendrait de revenir ainsi que vers les valeurs de partage des connaissances qui l'accompagnaient.

Ce modèle précoce de management par les valeurs a été décrit par Max Weber^{dcxl}. Il réapparaît spontanément chez NUMMI en Californie. On a vu qu'un véhicule, une fois assemblé, n'y est plus testé pour sa qualité : elle va de soi. Mais il n'a pu en être ainsi que dans la mesure où l'élévation de la qualité a émergé, progressivement, à partir de la manière dont cette entreprise a permis à ses acteurs de gérer, à leur niveau, la complexité.

On retrouve un processus analogue au sein d'autres organisations à propos du *Knowledge Management* ou de la gestion de la *Supply Chain* : il ne s'agit plus tellement de recenser, afin de les ordonner, les connaissances disponibles en termes de réseaux techniques mais de favoriser les échanges de compétences les plus variées. Vouloir procéder autrement conduirait à faire fausse route à moins de croire que l'utilisation de simples outils informatiques suffirait pour que l'on puisse rencontrer la bonne connaissance au bon moment. Or chacun en fait quotidiennement l'expérience contraire sur le Web. Les moteurs de recherche ont accompli leur travail : on se retrouve néanmoins désespéré devant une centaine ou un millier de références à consulter.

En d'autres termes, on découvre que l'immense variété des formes-réseaux - ainsi que la complexité des liens qui se tissent entre elles - conditionne, désormais, la manière dont nous ordonnons le monde. De ce point de vue et sans tomber pour autant dans une conception nominaliste de la gestion de la connaissance, on peut distinguer trois manières d'opérer ou, plus exactement, trois manières successives d'ordonner l'ordre^{dcxli}.

La première consiste à ranger les choses en elles-mêmes. De ce point de vue, chacune d'entre elles ne peut être physiquement que dans un seul endroit à la fois : chaque chose est alors à sa place comme sur le mur qui surplombe les établis des ateliers de mécanique bien ordonnés.

La deuxième manière d'ordonner l'ordre est celle qui est utilisée dans les pages jaunes des annuaires téléphoniques. Un code y indique où se trouve la profession que l'on recherche. Mais, ce second type d'ordonnement rencontre le même type de limite que précédemment : la taille de l'annuaire, comme celle du mur de l'atelier, ne peuvent aller au-delà d'un certain seuil matériel.

La troisième manière d'ordonner l'ordre ne rencontre pas ce genre de limitations : elle se déploie dans le monde numérique où le nombre d'octets, à la différence du nombre d'atomes du mur ou de celui des pages de l'annuaire, n'est pas fini. Du même coup, il n'y a plus de limites à la quantité d'informations que l'on peut y déverser. Au contraire, plus elles sont variées et plus leurs liaisons entre elles deviennent nombreuses et mieux cela sera. Dans cette manière d'ordonner la complexité, il n'y a pas une façon qui serait meilleure qu'une autre pour organiser les choses et encore moins celle qui serait ordonnée par l'Etat souverain devenu Léviathan comme le souhaitait Hobbes. C'est, tout au contraire, l'infinie variété de cette désorganisation compétitive permanente qui est à l'origine du dynamisme de la société post-industrielle.

Du même coup, la règle fondamentale qui présidait à la mise en ordre du monde selon Thomas Hobbes devient obsolète. On n'a plus besoin d'une entité gouvernementale supérieure pour élaborer la norme ordonnatrice et la faire respecter sous peine de retomber dans l'anarchie

fondamentale de l'état de nature où les hommes recommenceraient à s'entredévorer. Tout au contraire, l'apparent désordre sous lequel se présente le foisonnement de la myriade des liens de la société numérique permet d'y produire de nouvelles connaissances. Mieux : le processus qui en assure la régulation ne dépend plus d'une instance extérieure mais de la seule manière dont s'élaborent et circulent les signes.

Or le simple fait de pouvoir trouver ce que l'on cherche sans avoir à passer par des classifications rigides ne peut que bouleverser la fonction de ceux à qui le corps social avait auparavant confié l'élaboration et la transmission de ce type de savoir. A partir du moment où nous sommes tous en mesure de participer au développement d'une économie des connaissances sans paralyser pour autant la capacité des autres à faire de même, le pouvoir des experts, des spécialistes et des enseignants est remis en question. Comme le font remarquer les associations de parents de malades atteints de pathologies rares, le simple fait d'être immergé, quotidiennement, dans de telles situations les fait accéder, d'un certain point de vue, à un type de savoir dont ne disposent pas les médecins spécialistes qui soignent leurs proches. De même que ce fut l'alphabétisation qui créa les analphabètes, la numérisation généralisée des connaissances et la démocratisation de leur accès par le biais d'Internet créent les conditions d'une nouvelle donne en matière d'organisation de la culture : le processus d'ordonnement des savoirs tend à s'y confondre avec celui par lequel se réorganise la société.

Comprendre comment ces deux modèles cohabitent et s'hybrident est l'un des principaux problèmes auxquels il convient de répondre dans la situation historique créée par la dérégulation, la phase actuelle de la mondialisation et la révolution numérique.

En d'autres termes, quelque chose est en train d'apparaître au sein du monde de la gouvernance. Cet objet organisationnel non encore identifié est indissolublement lié à l'émergence d'une société de la connaissance partagée. Ce nouveau rapport des hommes avec leur environnement matériel dessaisit les formes traditionnelles de l'exercice du pouvoir. Il vise à les remplacer par un système émergent qui se met en place à partir de situations d'influence où la position hiérarchique fonctionnelle n'est plus qu'un ingrédient parmi d'autres à côté de l'expertise technique, du charisme personnel et du rayonnement moral.

N'est-ce pas un processus analogue à celui mis en place par les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* cathares afin de piloter leurs réseaux d'Eglises sans églises? N'était-ce pas pour une raison analogue que des tenants de l'ordre féodal à Montailou, comme Béatrice de Planissoles ou Pierre Clergue, aient pu collaborer à l'élaboration des bases intellectuelles et morales d'une société post-féodale? N'allons-nous pas vers une situation semblable où les organisations

collectivement les plus compétitives seront celles qui auront su devenir les plus relationnelles en elles-mêmes, par elles-mêmes et avec leurs divers environnements ? Répondre par l'affirmative à ces interrogations signifie que l'obtention de la performance économique va être subordonnée à l'établissement d'une telle capacité d'échange de connaissances et de compétences.

Le temps est donc peut être venu de prendre ses distances vis-à-vis des principes canoniques en matière de gouvernance élaborés par les sciences de l'organisation et les sciences politiques ainsi que vis-à-vis des hypothèses philosophiques sur lesquels ces mêmes principes reposent. Quels que soient leurs mérites passés, leurs auteurs avaient oublié que les acteurs de la première renaissance économique de l'Occident régulaient déjà leurs comportements non seulement à partir de leurs intérêts matériels individuels mais également à partir du respect de valeurs communes^{dcxlii}.

Le mode de gouvernance qui s'y est substitué à partir du XVI^{ème} siècle, après une crise multiforme qui avait duré près de trois siècles, a pris systématiquement le contre-pied de ce qui avait fonctionné aux XII^{ème} et XIII^{ème} siècles. S'appuyant sur la survalorisation de l'indice (les rapports de cause à effets) aux dépens de l'icône (l'observation du réel) et du symbole (les valeurs morales), il a fait appel aux normes et règlements présentés comme l'expression d'une rationalité légale dont la cohérence devait s'imposer à tous. Le système a longtemps bien fonctionné même s'il a contribué à désenchanter le monde. Mais son efficacité a diminué au fur et à mesure que les technologies de l'information et de la communication modifiaient les conditions de la création de la valeur. A l'inverse de ce que présupposaient les concepteurs de l'*homo oeconomicus*, des formes de coopération sociales inédites sont en train d'émerger^{dcxliii}. A la manière de ce qui se passe au sein du mode collaboratif d'élaboration des logiciels *Open Source* ou de l'encyclopédie en ligne Wikipedia, elles reposent, *in fine*, sur le développement de la confiance si ce n'est de l'altruisme^{dcxliv}.

Il est peut-être temps d'en tirer les leçons théoriques et pratiques en prenant ses distances, comme le suggéraient au début des années 1980 en France, un chercheur en sciences de gestion tel que Vincent Degot ou, quelques années plus tôt, un praticien de l'industrie tel que Marcel Demonque.

Le premier conseillait de passer à ce qu'il appelait un marketing de la cinquième vague c'est-à-dire à un marketing qui aurait évacué tout langage guerrier et qui viserait à satisfaire l'exigence de "*service et d'amour du client*"^{ndcxlv}.

Le second, qui dirigea le groupe des Ciments Lafarge de 1959 à 1974 et en impulsa l'internationalisation notamment en Amérique du Nord, proposait la définition suivante de ce

qu'il nommait le "management chaud" par rapport au "management froid" dont on a vu qu'il est un héritage du modèle calviniste de l'organisation : *"La justice appelle des classements/.../ Mais en contre partie, l'amour exige de lui (le chef d'entreprise) une approche au plus près de ces autres qui sont ses collaborateurs. Pour les atteindre, pour leur parler, pour les entendre, surtout, il faut un grand détachement de soi /.../ pour ne laisser paraître que l'homme à nu au contact de l'esprit et du cœur de l'autre"*^{dcxlvii}.

Si ces deux hypothèses majeures en matière de marketing-management s'avèrent vérifiées par les développements récents de l'objet organisation et si le pilotage des formes réseaux de l'entreprise virtuelle qui en découle exige de développer l'intelligence du cœur autant que celle du cortex, où trouver meilleur cadre pour accomplir une telle mutation des modes de gouvernance si ce n'est dans les valeurs du Sermon sur la montagne qui ont inspiré à Ghandi les principes de son action politique ?

" /.../ et comme vous voulez qu'ils fassent pour vous les hommes faites pour eux la même chose vous aussi /.../ et soyez des [hommes] aux entrailles de compassion comme votre père il est [dieu] aux entrailles de compassion / .../ pardonnez et vous serez pardonnés /.../ donnez et il vous sera donné /.../ car avec la mesure [dont vous vous êtes servis] pour mesurer c'est de celle-là [qu'on se servira] pour vous mesurer à votre tour"^{dcxlviii} (Luc 6, 31 ; 6, 37 ; 6,39)."

3. Communiquer de pair à pair

Cette mise en perspective devrait souligner l'intérêt que peut revêtir l'étude du fait cathare comme métaphore des modes de gouvernance à venir. En envisageant les faits organisationnels émergents sous cet angle, on découvre comment libérer les potentialités d'évolution qu'ils recèlent. La logique d'investigation dont on a besoin pour mener de telles découvertes est simple. Elle consiste à prendre comme fil d'Ariane le développement des "techniques de soi" dont parlait Michel Foucault. Or, pour l'essentiel, elles reviennent à mettre en pratique la règle de congruence formalisée par Wittgenstein dans la première moitié du XX^{ème} siècle et expérimentée par les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* pendant près de trois cents ans : ne plus séparer les énoncés par lesquels s'exprime les objectifs de l'action des valeurs qui permettent de les atteindre^{dcxlviii}.

A contrario et s'il n'en est pas ainsi, les dirigeants d'une organisation peuvent se retrouver à la remorque des événements. De telles situations surgissent à partir du moment où ils continuent à ne pas prendre en compte la dimension éthique de l'action alors qu'elle constitue le seul levier véritable à partir duquel on peut susciter, sur le long terme, des comportements d'implication et de proactivité^{dcxlix}.

L'étude du mode de gouvernance mis en place par le Catharisme revêt alors un intérêt supplémentaire eu égard à la destinée historique de celui installé par la *Calvinist Connexion*. Apparemment, mais les mots sont trompeurs, Catharisme et Puritanisme devraient être synonymes : dans les deux termes on retrouve, sous une forme grecque ou latine, le même radical *pūrus = catharos = pur*. En réalité et comme on l'a vu au cours de cette investigation, le mode d'organisation de la vie religieuse élaboré par Jean Calvin et exporté en Amérique du Nord par les *Pilgrims Fathers* n'a pu se développer que dans la mesure où le christianisme cathare avait été préalablement anéanti. On découvre alors que l'Europe méridionale a peut-être constitué le grand laboratoire social d'où un monde différent aurait pu surgir si Frédéric, Roi de Sicile et Empereur du Saint Empire Romain Germanique, avait triomphé de son rival Innocent III. L'ensemble du continent aurait alors été soumis à l'influence de valeurs régulatrices comme celles de *Paratge* et de *Merci*. La bifurcation historique que ces deux valeurs collectives avaient commencé à impulser au destin de l'Occident n'aurait-elle pas été conforme à la logique plus générale de croissance de l'humanité? N'est-ce pas des valeurs semblables qui, du simple point de vue d'un darwinisme social, ont permis à des bandes nomades de chasseurs-cueilleurs de bâtir des villes, puis des organisations ou des entités internationales comme l'Union Européenne ou les Nations Unies ?

On sait que cette logique de coopération n'a pas été la seule et, que, bien souvent, le recours à la force a été le grand accoucheur de l'évolution des sociétés humaines. Mais on sait aussi que le prix à payer a été quelquefois très lourd. Les cendres des *Bons Hommes* et des *Bonnes Dames* semblent donc avoir été vainement éparpillées aux vents de l'Histoire. Le constat est amer. Il est dressé par Simone Weil qui évoque ce monde chrétien à jamais disparu dans l'époque troublée où elle rédige l'un de ses derniers essais (1942). "*Il s'y trouvait ce sentiment civique intense qui a animé l'Italie du Moyen Âge ; il s'y trouvait aussi une conception de la subordination assez semblable à celle que T. E. Lawrence avait trouvée vivante en Arabie en 1917, à celle qui, apportée peut-être par les Maures, a imprégné pendant des siècles la vie espagnole. Cette conception qui rend le serviteur égal au maître par une fidélité volontaire et lui permet de s'agenouiller, d'obéir, de souffrir les châtements sans rien perdre de sa fierté, apparaît au XIII^{ème} siècle dans le poème du Cid /.../. L'union d'un tel esprit avec le sentiment civique, un attachement également intense à la liberté et aux seigneurs légitimes, voilà ce qu'on n'a peut-être pas vu ailleurs que dans le pays d'oc au XII^{ème} siècle.*"

Et la philosophe d'ajouter : "*Il ne peut y avoir d'ordre que là où le sentiment d'une autorité légitime permet d'obéir sans s'abaisser ; c'est peut-être là ce que les hommes d'oc nommaient Paratge. S'ils avaient été vainqueurs, qui sait si le destin de l'Europe n'aurait pas été différent ? La*

noblesse aurait pu alors disparaître sans entraîner l'esprit chevaleresque dans son désastre puisqu'en pays d'oc, les artisans et les marchands y avaient pris part. Ainsi à notre époque encore nous souffrons tous et tous les jours des conséquences de cette défaite^{dcl}».

La puissance des armes a été plus forte que celle des idées et le principe de hiérarchie l'a emporté sur celui de la communauté entravant pour longtemps l'action du principe du marché dans cette partie du monde. L'Église catholique, qui avait emprunté son mode de gouvernance à l'Empire romain, a triomphé de la forme-réseau alternative qui avait précocement commencé à se redévelopper. Mais à quel prix ? " Peut-être qu'en ce début du XIII^{ème} siècle la chrétienté a-t-elle eu un choix à faire. Elle a mal choisi. Elle a choisi le mal. Ce mal a porté des fruits et nous sommes dans le mal. Le repentir est le retour à l'instant qui a précédé le mauvais choix^{dcli}. "

Lire

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972), "Production, Information Cost and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, December 1972.

AXELROD, R. (1985) – *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.

CARNAP, R. (1928) - *Der logische Aufbau der Welt*, Berlin, Welkreis. Tr. angl. *The logical Structure of the World*, Londres, Routledge & Kegan, 1967.

CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. (1977) - *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

DEGOT, V., "La gestion symbolique", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet 1985.- pp. 5-18.

DEGOT, V., "L'entreprise comme système culturel", *Revue française de gestion*, numéro 33, nov. déc. 1981, pp. 4-13.

DEMONQUE, M. (1969) - *Textes et propos*, choisis et présentés par Maurice de Longevialle, Editions Le Mans.

EISLER, R. (2003) – *The Power of Partnership*, New World Library, Novato, California.

ELLIS, Ch. D. (2008) - *The Partnership : The Making of Goldman Sachs*, Harmondsworth, Penguin Press.

HOBBS, T. (1641) – *Le Léviathan ou La Matière, la forme et la puissance d'un État ecclésiastique et civil*. Nouvelle tr. fr. *Léviathan*, Paris, Vrin/Dalloz, 2005.

HOBBS, T. (1650) - *De Corpore Politico or the Elements of Law Moral and Politick, with discourses upon several Heads as : of the law of nature, of oaths and covenants ; of several kinds of government, with the changes and revolutions of them.*

- KANTER, D. & MIRVIS, Ph. (1989) - *The Cynical American*, Jossey Bass.
- LEROY LADURIE, E. (1975) – *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, Paris, Gallimard.
- PORTER, M. (1980) - *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980. Tr. fr. *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.
- PORTER, M.E. (1985) - *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985. Tr. fr. *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, 1986.
- SIMON, H. (1947) – *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Luc*, O.E.I.L., Paris.
- WEBER, M. (1889) - Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften. Thèse de Doctorat : *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Ecrits historiques (1889-1919)*, Max-Weber Gesamtausgabe, Munich, Bayerische Akademie der Wissenschaften.
- WEIL, S. alias Emile Novis, “ En quoi consiste l'inspiration occitanienne”, in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, 1^{ère} édition, Marseille, Cahiers du Sud, 1943, réédition Marseille, Rivages, 1981. *Œuvres complètes*, tome IV, *Ecrits de Marseille*, volume 2 *Les civilisations inspiratrices : la Grèce, l'Inde et l'Occitanie*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.
- WEIL, S. alias Emile Novis, “ L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique”, in BOUSQUET, J. et alii, *Le génie d'Oc et l'homme méditerranéen*, 1^{ère} édition, Marseille, Cahiers du Sud, 1943, réédition Marseille, Rivages, 1981. *Œuvres complètes*, tome IV, *Ecrits de Marseille*, volume 2 *Les civilisations inspiratrices : la Grèce, l'Inde et l'Occitanie*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.
- WEINBERGER, D. (2007) - *Everything is Miscellaneous. The Power of the New Digital Disorder*. Times Books.
- WILLIAMSON, O. E. (1975) - *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.

Quatrième investigation. Réévaluer l'héritage de la prémodernité

Poser le problème

Un bon exemple de la complexité que peut revêtir la gouvernance des formes-réseaux au sein d'une entreprise étendue dont les activités se déploient à l'échelle de la planète est fourni par la société Benetton. L'entreprise est portée sur les fonds baptismaux en 1965 par les frères et sœurs Luciano, Giuliana, Gilberto et Carlo Benetton à Ponzano Veneto non loin de Trévis. C'est alors une humble boutique qui vend des vêtements tricotés par quelques ouvrières à domicile. C'est aujourd'hui une puissante multinationale qui diffuse 150 millions de vêtements par an sous la marque *United Colors of Benetton* générant un chiffre d'affaires total de plus de 2 milliards d'euros. Ces produits sont élaborés par plus de 200 stylistes, en grande partie indépendants, et 450 entités de production, pour la plupart des sous-traitants, localisées à 85% en Vénétie et dont 95% d'entre elles travaillent exclusivement pour Benetton. Quant à la distribution, elle s'effectue par l'intermédiaire d'une centaine d'agents commissionnés qui circulent au sein d'un réseau de 6 500 boutiques, essentiellement franchisées, en direction de 50 millions de clients dispersés dans 120 pays.

Le centre d'expédition des commandes ressemble à la salle de triage du fret d'un grand aéroport international : la gestion en est entièrement robotisée tandis qu'un réseau de fibre optique raccorde les entrepôts aux usines les plus proches. Il relie, en permanence, les agents commerciaux au siège et aux usines afin de répartir les ordres de fabrication parmi les entités productives.

D'un point de vue pratique, une aussi forte concentration alliée à une aussi grande décentralisation n'offre que des avantages : les dirigeants de l'entreprise-pivot peuvent planifier l'allocation des ressources mises à disposition des unités de fabrication tout en ventilant leurs productions en direction des distributeurs franchisés qui en ont le plus besoin à tel ou tel moment.

Mais la coexistence d'une aussi grande centralisation des flux amont ou aval et d'une décentralisation, au moins aussi grande, des entités productrices et commerciales puisqu'elles sont juridiquement autonomes pose problème : il concerne la cohérence des principes théoriques sur lesquels repose le fonctionnement d'une telle organisation^{dcliii}.

1. Se contenter de coordonner ?

1945, Vénétie : on est dans l'Italie de l'après-guerre, dans ce chaos politique, économique et social qu'évoque Roberto Rossellini dans ses films comme *Païsa* ou *Rome ville ouverte*. Un jeune Vénitien, Luciano Benetton, se retrouve orphelin à l'âge de 10 ans. Pour aider sa famille à survivre, il s'en va vendre des journaux. De son côté, Guliana, sa sœur, se met à tricoter des pull-overs pour ses voisins. Quinze ans plus tard, elle est devenue tellement experte, qu'ils décident de créer ensemble un petit atelier artisanal. La jeune femme conçoit les modèles – ils sont encore en laine à une époque où la mode est déjà à l'acrylique – avant d'en sous-traiter la fabrication auprès d'ouvrières à domicile. Simultanément, son frère sillonne les routes avec sa petite Fiat de représentant de commerce. En peu de temps, leur affaire marche tellement bien que les deux autres frères, Gilberto et Carlo, ouvrent, à leur tour, leurs propres boutiques.

Entre-temps Luciano a appris qu'il existait en Angleterre une technique de fabrication qui permet de tricoter le fil en écru avant teindre ensuite de le vêtement. A l'époque, tous les autres petits manufacturiers italiens font le contraire. Du même coup, les couleurs à la mode ayant changé, ils se retrouvent avec des stocks d'invendus. Rassemblant ses économies, Luciano traverse la France et revient de son voyage avec l'idée qui va être à l'origine de sa fortune et de celle des siens : ne choisir la couleur du produit fini qu'au dernier moment afin de pouvoir s'ajuster aux variations imprévisibles du marché.

C'est ce qui explique que la flexibilité, y compris et surtout mentale, ait été érigée, dès le départ, en vertu cardinale au sein de la famille Benetton. Elle y est devenue l'exigence incontournable en matière de gestion de la production. Bien avant que Taïchi Ohno n'en fasse la vertu cardinale du *Toyota Production System*, elle était déjà la condition *sine qua non* de l'existence des activités que la fratrie Benetton avait commencé à développer autour de Trévise. L'entreprise qu'ils étaient en train de créer ne s'était constituée en réseau que pour mieux satisfaire ce qui, par définition, ne peut que se démoder indéfiniment : les exigences de la mode. La flexibilité organisationnelle que cette variabilité incessante et, en grande partie, imprévisible, impose les avaient conduits à établir une véritable coopération entre les acteurs et non une simple coordination comme le prévoyait alors les Tables de la Loi de l'économie néo-classique à propos de l'entreprise intégrée.

En fait, si Benetton allait connaître une aussi forte croissance à partir du début des années 1970, c'est que cette firme, tout en acquérant une réelle compétence en matière de coopération entre les différents acteurs et fonctions industrielles comme dans toute entreprise, avait su également utiliser des changements contextuels importants survenus au sein de la société civile transalpine.

Etour en arrière : on est au lendemain de 1968 ou, plus exactement, de ce que les politologues transalpins appellent "*il Maggio rampente*", le Mai rampant. Pas de barricades révolutionnaires comme celles, aussi vite démolies qu'elles avaient été édifiées dans la capitale de la France voisine centralisée : par contre, une désaffection grandissante envers les formes industrielles de contrôle social en vigueur dans le triangle Gênes/Milan/Turin. De nombreux ouvriers cherchent à fuir le travail taylorisé des usines fordiennes de Ligurie, de Lombardie ou du Piémont. Ils voient dans le "travail autonome" que leur proposent des entrepreneurs comme Luciano Benetton une forme concrète d'émancipation^{dcliv}. Ce refus du labeur salarié est à l'origine de très petites entreprises qui essèment un peu partout dans le nord et le centre de la péninsule. Le mouvement se développe surtout dans l'Italie du Nord-est, jusque là peu industrialisée, ensemble de régions où de nombreuses constellations productives de ce type prennent leur essor.

C'est donc une imbrication de phénomènes économiques et sociaux hétérogènes qui va permettre à Luciano Benetton de devenir un "entrepreneur politique"^{dcliv}. Si lui et ses frères et soeurs vont pouvoir réussir aussi brillamment, c'est qu'ils auront su utiliser les spécificités variées du contexte historique transalpin pour faire éclater la forme fordienne traditionnelle de la firme et ce bien avant que ce type d'organisation productive n'entre ouvertement en crise dans le reste du monde. Sensibles aux signes avant-coureurs du changement, ils ont su édifier une synergie, historiquement nouvelle, entre différentes formes de travail alors en train d'émerger sur les marges de l'économie informelle^{dclvi}. Ils ont ajouté à la classique coordination interfonctionnelle de la firme intégrée une coopération historiquement nouvelle entre acteurs et activités au sein de la firme-réseau.

Du même coup, leur entreprise de Ponzano Veneto a pu, progressivement, se désengager de ses activités initiales pour se développer, mais toujours sur le mode réticulé, à partir de nouvelles opportunités financières et commerciales. En ayant recours systématiquement à la sous-traitance dans les processus amont et à la franchise dans les activités de distribution en aval, elle a renforcé sa flexibilité jusqu'à devenir un véritable groupe. C'est aujourd'hui un puissant holding familial, la Edizione Holding. Elle possède 67% de l'entité Benetton Group SpA, firme spécialisée dans l'industrie textile, mais s'est également diversifiée dans les restoroutes avec Autogrill, premier restaurateur au niveau mondial, dans les services de concession d'autoroutes avec Austostrade, numéro un en Europe pour les concessions autoroutières, et dans la gestion d'un ensemble de services d'aéroports et de gares.

La créativité dont a su faire preuve le mode de gouvernance d'un aussi vaste ensemble tout au long de son histoire ne relève pas du schéma de l'organisation-machine mais de celui

d'une organisation-réseau puisque la holding s'est développée à partir d'un processus multiforme d'apprentissage organisationnel. C'est la raison pour laquelle on ne saurait réduire le fonctionnement de Benetton Group SpA à celui d'une simple centralisation mécanique des données. La logique organisationnelle qui se déploie aujourd'hui à l'échelle de 120 pays, de 6 500 boutiques et de 450 sous-traitants n'est pas celle d'un processeur d'informations centralisées qui, par le biais d'une simple coordination des tâches, ajusterait automatiquement les variations de l'offre à celles de la demande. Elle est différente.

La logique du mode de gouvernance d'une firme productive traditionnelle est d'ordre mécanique. Elle se traduit par la mise en place de ce que deux spécialistes de logistique industrielle, Georges Paché et Claude Paraponaris, appellent des "*processeurs décisionnels*". Ces instruments de planification sont "*chargés d'intervenir dans plusieurs combinaisons différentes d'opérations-machines-produits*^{dclvii}". On trouve de tels nœuds technologiques au sein de tout maillage productif. Ils y constituent autant de "*capacités de commande*" sans lesquelles on ne saurait en piloter le fonctionnement.

Une métaphore vient immanquablement à l'esprit : celle du tableau de bord d'une automobile. Il fournit à son conducteur un ensemble d'informations sur la bonne marche de sa machine.

Mais la réalité n'est pas aussi simple. Ce genre de véhicule est un système complexe. Il réunit divers composants, tant électroniques que mécaniques, mais qui demeurent dissimulés à la vue du pilote. Celui-ci, ne s'en soucie guère. Il se contente d'observer les sinuosités de la route et de prendre un certain nombre d'initiatives dès qu'un évènement imprévu se présente à lui. C'est ce qui explique qu'il perçoive *son* automobile comme un objet unique. Les spécialistes du marketing l'ont d'ailleurs très bien compris. Ils ont même tout fait pour qu'il en soit ainsi : les publicitaires et les vendeurs lui ont présenté ce véhicule comme un objet fidèle, qui ne le trahirait jamais tout en demeurant soumis à ses moindres désirs...

Cet effet de simplification au sein d'un processus complexe d'élaboration du sens peut être décrit par le biais d'une notion empruntée aux sciences de la communication, la "*ponctualisation*". Ce mécanisme cognitif permet au membre d'une interaction d'isoler, subjectivement, une séquence particulière au sein de la boucle d'échanges qui le relie à d'autres personnes.

On s'es aperçoit lors d'une scène de ménage : chacun des deux protagonistes isole de son contexte un mot ou une phrase que l'autre vient de prononcer et l'interprète, indépendamment des séquences de communication antérieures, afin de pouvoir lui attribuer une signification

particulière. Mais le sens ainsi produit, dans la mesure où il résulte de la sélection de certaines informations et, par voie de conséquence, de l'omission d'un certain nombre d'autres peut s'avérer très différent de la signification qui aurait pu être accordée par l'autre partenaire pourtant placé dans la même situation.

C'est d'ailleurs ce qui s'était passé, mais à l'inverse, lors des tous premiers moments de la rencontre amoureuse : pour l'amoureux et pour lui seul, l'objet de son amour semblait paré de toutes les qualités. Le sens commun le sait depuis longtemps : il dit que l'amour est aveugle mais que le mariage lui redonne la vue...

En réalité et comme l'a brillamment démontré Roland Barthes, l'amour n'est pas seulement aveugle mais également sourd : l'amoureux s'arrache à son propre point de vue pour porter sur lui-même et sur le monde le regard de la personne aimée. Peu de temps après, il ne sait même plus ce qu'il savait et cherche ses mots pour définir l'être aimé. Cet embellissement de l'autre peut même le conduire à la peur de passer pour un sot aux yeux de celui qu'il aime^{dclviii}. Du même coup, il se condamne à subir ultérieurement l'épreuve du doute après avoir connu l'illusion de l'enthousiasme. C'est à ce moment que le processus commence à s'inverser conduisant aux scènes de ménage puis à la rupture amoureuse mais tout en conservant la même logique communicationnelle, celle de la ponctuation.

Si l'objet d'amour est devenu un objet de haine alors que la personne sur laquelle s'effectue ce transfert, autrefois positif et désormais négatif, n'a pas fondamentalement changé, c'est que d'autres césures sont intervenues au sein de la boucle de communication : l'un et/ou l'autre des deux partenaires se sont mis à sélectionner, avec plus ou moins de mauvaise foi, des faits qui, une fois isolés de leur contexte, ont légitimé à leurs yeux le jugement de valeur péjoratif qu'ils portent désormais sur l'autre.

Le détour par l'intersubjectivité permet de revenir à la conduite automobile afin de mieux en saisir la spécificité cognitive : c'est d'une manière analogue, tout aussi biaisée, que la plupart des conducteurs "comprennent" le fonctionnement de *leur* machine : ils isolent de leur contexte technologique un certain nombre d'informations fournies par le tableau de bord et prennent les décisions pratiques qui s'imposent quant au pilotage de leur véhicule.

En fait et d'un point de vue logique, ce que recouvre la notion communicationnelle de ponctualisation appliquée à la conduite automobile apparaît assez semblable, quant à ses effets, à la notion de programmation orientée objet pour l'informatique grand public y compris dans ce que l'on appelle les applications d'un smartphone. L'utilisateur de ces systèmes complexes fonctionne comme le conducteur d'une automobile ou l'utilisateur d'un micro-ordinateur : les uns

et les autres manipulent des ensembles technologiques évolués sans avoir à se préoccuper de la manière dont leurs composants interagissent.

Au premier abord, la logique d'utilisation de ces deux grands types d'ensembles, l'automobile et les objets de plus en plus "intelligents" créés par la révolution numérique, semble être identique à celle mise en place par les frères et soeurs Benetton à l'échelle de leur constellation productive. Depuis 1985, toute la fratrie œuvre au sein de la firme selon une répartition des tâches très cadrée : Luciano a la haute main sur le marketing, Guliana sur le style, Gilberto sur l'administration et les finances et quant à Carlo, il règne sur la production.

On pourrait donc croire qu'ils ne font qu'appliquer ce que l'approche contractualiste de la firme tient pour des vérités canoniques : les services *ad hoc* de chacune de ces quatre grandes branches de la direction générale de la firme de Ponzano Veneto devraient pouvoir répertorier les solutions les plus infimes que la moindre des activités a pu élaborer dans le passé. N'est-ce pas la condition *sine qua non* pour que d'autres acteurs, confrontés aux mêmes problèmes, puissent disposer des informations leur permettant de gagner du temps dans la prise de décision comme le préconisent les spécialistes ès *Knowledge Management*.

On sait que la mise en application de cet ensemble de principes, méthodes et techniques a pour objet de mieux percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser et partager les connaissances entre les membres d'une organisation intégrée. A cet effet, lesdits spécialistes rassemblent, par l'intermédiaire de logiciels *ad hoc*, les différents savoirs produits par l'entreprise en matière de marketing, de design des produits, de gestion administrative et financière ou dans le domaine de la gestion de la production. Une telle centralisation des données est présentée comme indispensable. Elle est censée être un préalable absolu à tout partage des connaissances dont a vu qu'il répond lui-même à une exigence d'efficacité : économiser les ressources disponibles. On pourrait donc penser qu'un tel système aurait été installé depuis longtemps au sein de la firme de Trévise et qu'il l'aurait conduit à renforcer la logique mécanique du "système unique de pilotage" analysé par les spécialistes de la gestion de production et dont on vient d'évoquer le mode de fonctionnement à partir de la métaphore de la conduite d'une automobile.

Mais s'il en avait été véritablement ainsi, Luciano, Giulia, Gilberto et Carlo, autrement dit les responsables d'un aussi vaste ensemble multinational, devraient être en mesure de disposer de la totalité de l'information disponible en matière de gestion qu'il s'agisse des variations de la demande ou de celles de l'offre^{dclix}. C'est ce que postule le paradigme de la rationalité illimitée du chef d'entreprise sur lequel repose l'économie néoclassique. Celle-ci supposant une rationalité parfaite des marchés (sans laquelle ils ne sauraient s'autoréguler), il doit en être de même pour le

décideur sommital d'une pyramide organisationnelle devant intervenir sur ces mêmes marchés. L'entrepreneur est donc conçu comme un être strictement rationnel et la gestion de son entreprise se ramène, en définitive, à une seule fonction, celle de sa production : à lui de savoir pousser les feux lorsque les marchés sont porteurs et de réduire la pression en cas contraire.

L'objectif est de maximiser les profits à partir de deux facteurs et de deux seulement : le capital et le travail. Dans cette optique, le fonctionnement de l'organisation se réduit à celui d'un automate ou plutôt, comme l'a écrit Herbert Simon, le premier prix Nobel obtenu par les sciences de gestion, à celui d'un processeur d'information^{dclx}.

Ce modèle, dont la rationalité théorique est parfaite, a été ultérieurement affiné par la théorie de l'agence^{dclxi} et par celle des droits de propriété de la firme^{dclxii}. Elles l'ont appliqué à des situations où règnent ce que ces théoriciens appellent des situations d'asymétrie d'informations. Elles apparaissent à chaque fois qu'un agent économique subalterne dispose d'informations auxquelles n'ont pas spontanément accès ses supérieurs. De telles situations sont forcément scandaleuses aux yeux de l'économie néoclassique puisqu'elles ruinent son postulat fondamental : la rationalité déclarée illimitée du décideur sommital censé prendre sa décision en toute connaissance de cause. Les règles d'une bonne gouvernance exigent donc de faire disparaître ces anomalies. Les théoriciens de l'agence s'y sont employés en préconisant de minimiser les coûts d'agence c'est-à-dire en déterminant de la manière optimale le prix à payer par la hiérarchie (le "Principal") afin que ses mandants (les "Agents") acceptent de transmettre les informations contextuelles qu'ils sont les seuls à détenir. C'est ce que devrait permettre une bonne coordination des acteurs : exercée à partir d'un mode de gouvernance strictement hiérarchique sous peine de ne pas pouvoir exister, cet aspect de la gouvernance vise à obtenir un partage optimal entre les risques encourus par les uns et les bénéfices escomptés par les autres.

C'est aussi ce qui explique que ces deux théories canoniques des sciences de gestion, la théorie de l'agence et celle des droits de propriété de la firme, dans la mesure où elles prennent toutes deux leurs sources dans l'économie néoclassique, aient cherché à séparer, de manière systématique, le contrôle des décisions de gestion d'une part et le contrôle des décisions de contrôle d'autre part. Pour ce faire, elles ont instauré un mode de gouvernance à deux niveaux tel que le premier, celui du pilotage stratégique, commande au second, celui du contrôle opérationnel. L'objectif est toujours le même : éviter la répartition d'un certain nombre d'informations, jugées stratégiques, entre un trop grand nombre d'agents.

Dans cette perspective, la gestion de l'information ne peut être que centralisée sous peine de ne plus remplir son rôle : il appartient au sommet de la pyramide organisationnelle - et à

lui seul - d'accéder à une rationalité déclarée théoriquement illimitée tandis que celle de l'acteur ne peut être que limitée. On comprend que, de ce point de vue, toute situation d'asymétrie d'information qui tendrait à inverser la logique précédente ait été vécue comme l'horreur absolue : *vade retro Satanas !* C'est d'ailleurs pour cette raison que l'activité demeura longtemps *terra incognita* au sein de la théorie des organisations : du fait de la spécificité des situations concrètes auxquelles les acteurs étaient confrontés, ils accédaient à des informations nouvelles à l'insu de leur direction. Les théoriciens préféraient se voiler la face devant des vérités aussi dérangeantes.

En théorie et comme on vient de le rappeler, l'application d'une telle logique mécanique aux modes de gouvernance des entreprises intégrées semblait parfaite : elle était censée autoriser, par le biais d'une série de mécanismes de *reporting*, l'agrégation d'un nombre infini d'informations ascendantes. L'inconvénient est que le caractère systématique d'une telle compilation ne pouvait que rigidifier encore plus le système qui devenait incapable de réagir vis-à-vis d'évènements que ses procédures n'avaient pas prévus et qui, de ce fait, ne pouvaient faire l'objet d'un tel compte-rendu. C'est, *in fine*, l'explication des immenses difficultés qu'a rencontrées une société comme General Motors : comme on l'a vu lors d'une investigation précédente, la firme de Détroit, en dépit de la *joint venture* qu'elle avait réalisée de longue date avec son concurrent japonais, n'a jamais pu intégrer les leçons du *Toyota Production System* qui l'auraient fait sortir de sa gouvernance néo-fordienne.

Ce programme de recherches en a proposé une explication en termes de mode d'élaboration du capital social. Depuis l'époque héroïque où les *Pilgrims Fathers* avaient débarqué sur les côtes de la Nouvelle Angleterre, les Nord-Américains ont pris l'habitude de fuir tout ce qui, de près ou de loin, pourrait ressembler au surgissement de problèmes que n'auraient pas prévu les procédures en place.

A l'inverse, la genèse et le déploiement du toyotisme n'a pas été autre chose que le résultat d'un mécanisme constant d'apprentissage organisationnel à partir des mêmes problèmes que l'on n'avait pas cherché à fuir mais à comprendre afin de pouvoir les résoudre^{dclxiii}. Cette logique de l'observation des signes a permis aux émules de Taichi Ohno, le directeur emblématique de la production chez Toyota, de déboucher sur un autre mode de fonctionnement de la firme. Comme l'avait prévu, dès juillet 1950, lors d'une conférence prononcée devant une vingtaine de dirigeants de l'*Union of Japanese Science and Engineering* (JUSE), le qualicien américain William Edward Deming qui n'avait pas été prophète en son pays : "*Aujourd'hui, les produits que vous fabriquez sont considérés comme de la camelote. Si vous écoutez et si vous*

faites ce que je dis, dans cinq ans, l'on vous opposera des barrières douanières, et le niveau de vie au Japon finira par égaler celui des pays les plus prospères^{dclxiv}."

C'est ce qui s'est produit dans l'Empire du Soleil Levant à partir des années 1980 et ce fut le résultat de la mise en oeuvre d'une logique inverse de celle qu'adoptent spontanément la plupart des automobilistes face au surgissement d'un dysfonctionnement mécanique inattendu. Tout à coup, *leur* automobile ne leur apparaît plus comme *Le* moyen de transport idéal qui obéissait docilement à leurs moindres désirs. Ils découvrent ce qu'elle n'avait jamais cessé d'être : un ensemble complexe d'objets hétérogènes dont la compréhension du mode de fonctionnement leur avait, jusques là, échappé.

On peut transposer la métaphore au fonctionnement de la firme intégrée confrontée aux turbulences suscitées par la mondialisation, la révolution technologique permanente et la dérégulation. Que devient alors le bien fondé de la séparation entre le contrôle des décisions de gestion d'une part et les décisions de contrôle de l'autre, clivage dont on a vu le caractère indispensable pour y avoir pu importer le cadre analytique de l'économie néoclassique? La rationalité censée illimitée du décideur suprême ne va-t-elle pas voler en éclats comme cela a pu s'observer à propos des décisions "stratégiques" calamiteuses prises par les dirigeants de General Motors au début du XX^{ème} siècle ? N'ont-ils pas, à cette époque, impulsé la construction de gros pick-up "4X4" énergétivores au moment où s'envolaient les prix du pétrole et alors que Toyota, qui en avait repéré depuis longtemps les signes avant-coureurs, avait commencé à commercialiser des modèles à moteur hybride ?

On peut raisonner par l'absurde en revenant à l'exemple de Benetton : si la fratrie aux postes de commande avait choisi de concentrer en elle toute l'information disponible comme l'avaient fait, depuis des décennies les constructeurs d'automobiles à Detroit, la constellation productive édifiée à partir de Ponzano Veneto aurait du s'écrouler depuis longtemps. Il aurait du en être ainsi ne serait-ce qu'à cause de la déferlante des produits de bonneterie "made in China" dès la fin des années 1990. Cela aurait même du advenir bien plus tôt, à chaque fois que, pour une raison ou pour une autre, les liaisons entre les réseaux de production et de distribution ou entre leurs acteurs ont connu des dysfonctionnements.

Il n'en a rien été. Tout au contraire, la firme de Trévise a pu traverser allègrement les turbulences du dernier demi-siècle. L'explication ? Ce qui semble être *le* mal absolu pour l'organisation-machine, l'existence de situations d'asymétrie d'informations, ne revêt pas la même signification pour l'entreprise-réseau. Ce que la première juge scandaleux n'est pas considéré comme tel par la seconde. Tout au contraire, de telles situations n'y sont pas

combattues. Elles y sont même, quelquefois, recherchées comme on l'a vu lors d'une investigation précédente avec l'exemple d'Aprilia. L'explication ? Les dirigeants de ces maillages ont depuis longtemps compris que l'asymétrie d'information peut devenir source d'innovations.

Elle permet aux membres d'un réseau d'interagir de manière différente de leurs comportements habituels. Le "bruit" qui apparaît à cette occasion n'est pas un grésillement malencontreux comme du temps où la communication téléphonique s'établissait entre un émetteur et un récepteur aux deux extrémités d'un fil de cuivre. Il s'avère porteur de sens. Il signifie que quelque chose d'inattendu est en train d'advenir qui, à condition d'être correctement interprété, peut contribuer à créer une différence par rapport à la concurrence. On est dans la même logique de découverte et d'apprentissage organisationnel que celle qui a présidé aux débuts de l'aventure de Toyota.

2. Evoluer ?

Mais si l'organisation n'est pas un processeur d'informations, pourrait-elle relever de l'autre grand modèle explicatif de l'entreprise, l'approche évolutionniste de la firme, que des théoriciens des sciences de gestion ont emprunté aux sciences biologiques^{dclxv} ? Dans cette perspective, l'ensemble des comportements des agents économiques réunis au sein du système Benetton s'expliqueraient à partir de concepts comme ceux d'hérédité, de variation et de sélection issus du modèle darwinien.

Dans cette perspective, une notion apparaît fondamentale : la routine. Chaque entreprise, par le biais de ses acteurs individuels, renfermerait un ensemble de règles, appelées routines, qui résulteraient d'un processus collectif d'apprentissage lié à la répétition des tâches et à l'expérimentation. Ces habitudes cognitives expliqueraient la performance. Elle serait le résultat de l'existence d'une sorte de patrimoine, quasi génétique, au sein des entreprises. Elles se différencieraient les unes des autres par ce legs héréditaire.

Du même coup, l'évolution de la holding Benetton se serait effectuée le long d'un sentier (*path dependancy*) quasi génétique dont le parcours aurait été déterminé à la fois par un processus d'hérédité, c'est-à-dire par des répétitions (les routines reproduites telles quelles au sein de la firme), mais également par des variations (les mutations intervenues au sein des routines) liées à l'émergence d'opportunités technologiques ou commerciales. La diversification ultérieure du groupe Benetton serait alors conforme au processus de sélection exercé par le milieu ambiant : les concurrents les moins adaptés aux nouvelles caractéristiques de l'environnement ayant été amenés à disparaître^{dclxvi}.

A priori, la métaphore est séduisante. On peut en vérifier la pertinence en l'appliquant au mode de gouvernance de la firme de Tréviso : si celle-ci se comportait véritablement comme un être vivant, sa logique de fonctionnement devrait être celle d'un processus biologique. Or son mode de fonctionnement a été dévoilé par les travaux de deux chercheurs en sciences de la vie : Humberto Maturana et Francisco Varela. Ils ont découvert, par exemple, que l'œil ne voit pas : c'est le cerveau, qui construit les couleurs que l'on croit percevoir^{dclxvii}. Quand nous regardons une fleur, trois types de "capteurs de couleurs" différents entrent en action au fond de notre rétine. Chacun d'eux est plus ou moins activé en fonction de la gamme de longueur d'onde qu'il peut absorber : le rouge pour les uns, le vert pour d'autres ou le bleu pour les derniers. Le cerveau reçoit ces signaux dont l'intensité est différente. Il compare leur "force" relative. Il "traduit" ces variations en impression visuelle. Le sujet se met à penser : "cette fleur est orange".

Or il en est du fonctionnement de la vue comme de celui de tous les autres sens. Un stimulus en provenance du monde extérieur se transforme en un signal bioélectrique à l'intérieur de notre système nerveux. Il se propage le long des neurones - qui fonctionnent à la manière binaire d'un circuit électronique – puis, entre les synapses, par le biais de molécules biochimiques (les neuro-transmetteurs) qui prennent le relais. L'information est donc à la fois codée sur le mode digital (celui des signaux bioélectriques) et analogique (la structure des molécules biochimiques). Elle est transportée jusqu'au cerveau, y est stockée puis comparée à nos souvenirs.

Cela veut dire que, du strict point de vue de l'élaboration et du partage de ces informations, un quelconque système vivant, y compris et surtout celui qui résulterait de l'application de ce modèle biologique au fonctionnement de la firme de Ponzano Veneto, serait dans l'incapacité de produire un savoir véritablement nouveau à propos des modifications de son environnement. L'impossibilité est logique. Elle découle des sciences de la vie. Elles nous apprennent que nos sens nous informent sur ce qui nous entoure à la suite d'une programmation génétique qui nous conduit à réagir de telle manière - et non de telle autre - à des stimuli en provenance du milieu ambiant. C'est d'ailleurs ce qui explique que la manière dont nous "voyons" le monde, au sens biologique du terme, dans la mesure où elle résulte d'un héritage ancestral, ne peut être celle de la mouche, dont les yeux ont des facettes, de la vache, qui a une vision bilatérale, ni même du chien qui se fie avant tout à son odorat.

Un système individuel vivant est donc dans l'incapacité de se modifier génétiquement de manière à pouvoir produire de nouvelles connaissances lorsque son environnement se met à changer. Là encore, l'impossibilité est logique. Elle découle du fait que ledit système doit continuer à s'auto-produire de manière incessante, et toujours à l'identique, sous peine de

mourir. C'est d'ailleurs ce qu'il advient lorsque les comportements d'une espèce s'avèrent inadéquats aux variations de son écosystème.

De toute évidence, l'adaptation de la firme de Trévis aux variations de son milieu qui, rappelons-le, est depuis longtemps mondial, ne résulte pas de l'application d'un tel savoir synthétique qu'elle aurait préalablement élaboré à ce sujet et qui aurait été stocké dans ce que certains économistes appellent ses routines. Le chemin que cette organisation a parcouru s'est fait en marchant. Il résulte d'un apprentissage organisationnel. Il a conduit l'entreprise à modifier ou à conserver ses données fondamentales à la suite d'une succession d'essais et d'erreurs menées sur le mode inductif et abductif. C'est donc le hasard qui a suscité la modification de tel ou tel sous-système productif et non la compilation d'informations que l'ensemble du système aurait préalablement enregistrées.

D'ailleurs, aucun déterminisme de ce type ne peut être repéré dans l'histoire de la fratrie Benetton. A partir de 1963, les frères et sœurs ouvrent leurs propres boutiques, les unes après les autres, au fur et à mesure qu'ils se rendent compte que ceux d'entre eux qui ont commencé à le faire ont engrangé leurs premières recettes. Allant à contre courant d'un certain nombre de petits épiciers français, qui, à la même époque, se lancent dans la grande distribution de produits de marques différentes, ces Vénitiens mettent en place un réseau de distributeurs exclusifs. Ils fonctionnent exactement le contraire de ce qui se passe de l'autre côté des Alpes. Il en est de même pour la production : la firme de Trévis décide de faire systématiquement appel à la sous-traitance à une époque où leurs concurrents des vallées vosgiennes ou du nord de la France continuent à gérer de puissants empires textiles intégrés qui s'avèreront inadaptés à la nouvelle phase de la mondialisation. L'innovation organisationnelle est donc patente chez Benetton. Elle ne peut s'expliquer à partir d'un quelconque héritage génétique existant au sein de l'entreprise.

Le détour par la biologie n'a donc pas fait avancer l'investigation à propos des conditions de la production de nouvelles connaissances au sein de la *learning organization*. Aurait-on plus de chance en envisageant le problème plus en amont c'est-à-dire du point de vue de la logique, toujours dominante au sein des sciences de l'organisation, du cartésianisme ?

On sait que l'essentiel de cette vision du monde renvoie à la formule : *cogito ergo sum*. Elle repose sur la notion d'idées innées. Selon Descartes, si l'esprit humain est en mesure de percevoir et de comprendre les choses c'est que celles-ci sont déjà, en quelque sorte, présentes en nous sous la forme de reflets^{dclxviii}. De ce fait, les connaissances que nous élaborons à leur propos résultent d'une succession de re-présentations mentales. L'ordonnement du discours

par lequel s'effectue cette découverte correspond donc à la logique de la déduction et non à celle d'une activité sensorielle autonome qui aurait obligé notre entendement à évoluer.

Le postulat de l'existence d'un tel rapport spéculaire aux choses (de *speculum*, miroir) constitue l'une des assises les plus profondes des manières de penser que la civilisation occidentale a valorisées depuis l'Âge classique. Trois siècles après, cette partie du monde continue à confondre la connaissance qu'elle a pu élaborer à propos des choses avec la signification des mots par lesquels ces connaissances désignent les choses. On est toujours en face du même type d'opération cognitive que celle mise en oeuvre par Saint Thomas d'Aquin lorsqu'il ramenait l'ordre de l'Univers à celui du processus abstrait censé le dévoiler^{dclxix}.

Cette logique discursive a même été amplifiée par Karl Popper. En 1934, le philosophe britannique réduisit la science au processus de production de ses énoncés, processus dont la logique interne devait être scrupuleusement respectée sous peine de ne pouvoir disposer de ce critère de vérification ultime en matière de scientificité qu'il appelle la possibilité de falsifier une conjecture^{dclxx}. L'accroissement des connaissances scientifiques s'effectuant par l'élaboration de conjectures et leurs réfutations, une proposition scientifique n'est donc pas une proposition vérifiable par l'expérience mais une proposition dont on ne peut affirmer qu'elle ne sera pas, un jour, réfutée.

A plusieurs siècles d'intervalle, la même logique spéculaire, intrinsèque à l'Occident, continue à rejouer. Chacun à sa manière, Thomas d'Aquin, René Descartes ou Karl Popper identifient la valeur de vérité d'un raisonnement à la seule cohérence du discours censé en rendre compte. Celle-là une fois vérifiée, celui-ci est réputé pouvoir contenir, en réflexion, une image fidèle du monde. A chaque fois, la notion de signe – puisque les mots sont des signes - est vidée de sa substance au profit du concept. Le tour de passe-passe repose sur la notion de représentation.

Les modes de gouvernance ont donc besoin de changer de logique, au sens le plus large du terme, s'ils veulent dépasser la simple efficacité et accéder à une véritable efficience. C'est ce qu'a su faire, dans la pratique, une firme-réseau aussi innovante que Benetton. A preuve, la réussite éclatante du groupe qu'elle a constitué, Edizione Holding, et dont on vu qu'il lui a permis d'étendre à d'autres secteurs d'activité le mode de fonctionnement réticulé que ses fondateurs avaient découvert dans l'industrie textile.

On ne peut donc tenter de mieux en comprendre cette logique nouvelle qui anime les modes de gouvernance qu'en élargissant le champ de l'investigation afin de mieux identifier ce qui s'est réellement passé dans la région de Trévise à partir de l'initiative entrepreneuriale prise

par Luciano, Giuliana, Gilberto et Carlo Benetton dans les années 1960. C'est l'objet du premier chapitre.

Ses conclusions devraient permettre d'en tirer des enseignements afin d'impulser la transformation des organisations intégrées en organisations étendues si ce n'est virtuelles. C'est ce sur quoi portent les développements du deuxième chapitre.

Mais la réussite de telles mutations ne dépend pas simplement de facteurs strictement organisationnels. Elle est aussi liée aux visions du monde véhiculées par les acteurs. De ce point de vue, la compétition internationale n'oppose pas seulement des manières de produire mais également des manières de voir héritées de l'histoire. C'est l'objet du troisième chapitre.

Il en découle la nécessité de remonter jusqu'à ce qui constitue l'essence de ces visions du monde, à savoir l'existence de différentes religions. Il en est ainsi dans la mesure où les institutions économiques sont aujourd'hui amenées à unifier, dans un seul système à visée universaliste, des entités locales hétérogènes ce qui a toujours été l'objet des grandes religions. C'est au dévoilement de ce mode de fonctionnement commun qu'est consacré le quatrième chapitre.

Lire

ALCHIAN, A. & DEMSETZ, H. (1972), "Production, Information Cost and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, December 1972.

BARTHES, R. (1977) - *Fragments d'un discours amoureux*, Paris, Seuil.

BAUDRY B., (2003) – *Economie de la firme*, Paris, La Découverte.

CORIAT, B. & WEINSTEIN, O. (1995) - *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.

DESCARTES, R. (1641) - *Meditationes de prima Philosophia. In qua Dei existentia et Anima immortalitas demonstratur*, Paris, M. Soly. Tr. fr. *Méditations métaphysiques*, Paris, Vve J. Camusat, & P. Le Petit, 1647. Nouvelle édition Paris, Gallimard, 1996, in *Œuvres et Lettres*, coll. "La Pléiade".

FARIAS, V. - *Heidegger et le nazisme*, Paris, Éditions Verdier, 1987.

JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H., "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.

LAZM. LAZARRATO, Y. MOULIER-BOUTANG, A. NEGRI & G. SANTILLI (1993) - *Des entreprises pas comme les autres: Benetton en Italie, Le Sentier à Paris*, Paris, Éditions Publisud.

MATURANA, H.R. & VARELA, F. (1980) - *Autopoiesis and Cognition : the Realisation of Living*, Reidell.

NELSON, R. R. & WINTER, S. G. (1982) - *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.

PACHE, G. & PARAPONARIS, C. (1993) - *L'entreprise en réseau*, P.U.F. Paris.

PACHE, G., "La firme-réseau : mode ou modèle ?", *Cahiers du LERASS*, N° 23, mai 1991.

POPPER K., (1934) - *Logik der Forschung : Zur Erkenntnistheorie der Modernen Naturwissenschaft*, Vienne. *The Logic of Scientific Discovery*, Londres, Hutchinson, 1959. Tr. fr. *La Logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1973, 1983.

RENAUT, A. & TOURAINE, A, (2005) - *Un débat sur la laïcité*, Paris, Stock.

SIMON, H. (1947) – *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.

THOMAS, d'Aquin (1259) - *Summa contra gentiles in Opera Omnia*, vol. XIII-XIV, Rome, 1918. Tr. fr. *Somme contre les Gentils in Œuvres complètes*, Paris, A. Raulin & A. M. Rauguet, 1951-1961.

WEIL, S. (1947) - *La Pesanteur et la Grâce*, Paris, Plon.

Chapitre 1. Sentir l'air du temps

Arrivé en France au début des années 1990, le concept d'éthique des affaires a séduit beaucoup d'entreprises : d'Axa à Danone en passant par Pinault-Printemps-Redoute. L'explication ? La moralisation du monde du travail semble être devenue une priorité pour restaurer la confiance des investisseurs et des salariés. C'est ce qui explique que nombreuses organisations aient, de plus en plus souvent, recours à des concepts comme ceux de responsabilité sociale ou de croissance durable. On trouve dans leurs documents, internes ou externes, des notions telles que la confiance, la communauté ou l'intégrité. Est-ce à dire que n'auront bientôt plus de sens que les entreprises citoyennes^{dclxxi} ?

Un ouvrage veut répondre à cette interrogation : il a été rédigé par quelques-uns des meilleurs spécialistes dans ce domaine^{dclxxii}. Ils émettent, à chaque page ou presque, des doutes sur la possibilité de réussite d'un tel mariage. Et pourtant, tous les domaines de la vie de l'organisation sont passés en revue : la stratégie, les technologies de l'information et de la communication, les liens avec les actionnaires, la gestion des ressources humaines, le marketing, les activités commerciales... Et c'est pour arriver, à chaque fois, à la même conclusion : au sein d'une entreprise, il n'y aurait pas d'autre morale que celle de la profitabilité.

On est en présence de ce que les sciences de gestion appellent le modèle fonctionnaliste de la firme. Il reprend l'analyse de Max Weber qui décompose les activités d'une organisation en tâches hiérarchisées dont la surveillance et la supervision sont elles-mêmes confiées à une bureaucratie centralisée. A partir de là, cette approche met l'accent sur le jeu des structures informelles qui permettent de pallier les rigidités d'un tel ensemble ainsi que les dysfonctionnements qui peuvent en résulter. Dans les années 1960 par exemple, les sociologues américains Peter Blau ou Talcott Parsons avaient souligné que les agents économiques au sein d'une entreprise sont conduits à en contourner les réglementations afin de mener à bien les objectifs auxquels ils adhèrent.

D'où le constat apparemment réaliste des auteurs de l'ouvrage précité : la finalité principale d'une entreprise étant de maximiser le rendement financier de ceux à qui elles appartiennent, propriétaires individuels ou actionnaires, seules les activités qui en augmentent la profitabilité devraient être encouragées. En d'autres termes et même si le mécénat de solidarité a pu, progressivement, se développer par le biais d'opérations de plus en plus spectaculaires et de

budgets considérables, on ne serait pas près de voir un dirigeant d'entreprise s'engager dans des actions qui ne seraient pas immédiatement bénéficiaires. Hors du modèle fonctionnaliste de la gouvernance, point de salut !

La référence à l'éthique ne serait donc qu'une manifestation sophistiquée du cynisme ambiant. La conclusion s'impose d'elle-même : ce n'est pas aux chefs d'entreprise de reprendre le flambeau, tombé à terre, de la morale collective et s'ils le faisaient, ce ne pourrait être que la manifestation de ce que ces théoriciens appellent un "militantisme de l'entreprise" et non un acte de gestionnaire conséquent.

Militantisme qui n'empêcherait d'ailleurs pas que l'éthique soit, dans la réalité de la vie de ces firmes, instrumentalisée à ce qui demeure le véritable objet de leur action : la quête du profit. Au mieux, la posture qu'ils adopteraient leur permettrait de "philosopher", illégitimement, sur le concept d'éthique en le sortant, illégitimement, de son champ d'application économique ce qui mettrait l'entreprise dans une situation schizophrène. Le seul cas de figure qui trouve encore grâce aux yeux de ces auteurs serait que l'éthique, quitte à être instrumentalisée, le soit pour justifier une meilleure utilisation des ressources et augmenter l'efficacité de l'organisation. L'éthique serait alors une nouvelle façon de présenter un certain nombre d'outils, dont la validité a été éprouvée de longue date, et qui permettent d'augmenter le profit tout en préservant la stabilité de l'entreprise.

Mais il y a plus. Pour les auteurs de cet ouvrage, cet éventuel militantisme entrepreneurial, dans la mesure où il ajouterait ses propres contraintes aux perturbations diverses et multiples de l'environnement – l'attente des actionnaires en amont, le consumérisme des clients en aval, les inévitables tensions du climat social en interne ainsi que les incessantes variations de l'opinion publique et des marchés financiers au sein du contexte – ne pourrait qu'être marqué du sceau du conformisme afin d'éviter de faire davantage de vagues : le plus grand des périls étant encore de créer du scandale. Du même coup, une éventuelle incursion de la firme dans le domaine de l'éthique ne pourrait avoir lieu qu'à partir de thèmes ultra conformistes que les auteurs de l'ouvrage qualifient de "hors marché". Cette pusillanimité aurait un mérite : elle garantirait à l'entreprise, soi-disant devenue "éthique", de rester en phase avec un environnement social dont les références éthiques peuvent se modifier, d'un moment à l'autre, au hasard des mouvements d'opinion.

Telle est la théorie qui, comme toute théorie, doit avoir vocation à l'universalité sous peine d'être invalidée. Il peut donc être utile de confronter les conclusions de cet ouvrage au fonctionnement d'une entreprise réelle, en l'occurrence Benetton, dont l'aventure industrielle et

commerciale a déjà été évoquée. L'objectif est de voir si ce livre vérifie l'adage qui veut que rien ne soit plus pratique qu'une bonne théorie.

1. Considérer autrement son époque

D'abord le contexte : on a vu que Benetton se développe dans un milieu géographique et historique spécifique. La firme voit le jour dans la région de Trévis, non loin de Venise. Le lieu n'est pas sans importance. Il existe trois types de districts industriels en Italie : le modèle toscan qui regroupe, pour l'essentiel, des constellations de petites entreprises et deux autres modèles, très différents, localisés en Vénétie. L'un rassemble des maillages de sous-traitants autour d'entreprises moyennes tandis que l'autre regroupe un nuage de petites entreprises autour d'une grande firme^{dclxxiii}. C'est à ce dernier ensemble que se rattache Benetton.

Qui plus est et comme on l'a déjà évoqué au début de cette investigation, les conditions politiques au cours desquelles le groupe prend son essor ne sont pas non plus dépourvues d'importance^{dclxxiv}.

Prendre en compte le contexte

On est au début des années 1970, celles qui suivent *l'autunno caldo* (l'automne chaud) de 1968. Alors qu'en France et sous la pression du PCF et de la CGT, qui était alors sa courroie de transmission, la contestation ouvrière du fordisme a été rapidement déviée vers une revendication salariale classique que les accords de Grenelle ont provisoirement satisfaite^{dclxxv}, rien de tel n'advient de l'autre côté des Alpes. Le mouvement contestataire s'enracine au sein des entreprises où il continue à se développer mais sous une autre forme. Du même coup, les conflits sociaux ne retombent pas aussi vite qu'ils étaient montés comme cela avait été le cas dans la France voisine : la GCIL (la CGT italienne) avait, depuis longtemps, conquis son autonomie par rapport au PCI dont les références théoriques, l'histoire, le mode de fonctionnement et la stratégie n'avaient eux-mêmes pas grand chose à voir avec ceux de son homologue français^{dclxxvi}.

La culture politique différente de l'ensemble du mouvement ouvrier transalpin explique donc, qu'en ce début de la décennie 1970, l'ensemble des syndicats, sous l'impulsion, notamment de Bruno Trentin^{dclxxvii}, qui avait fait ses études à Harvard avant de mettre en place une puissante structure unitaire dans le domaine de la métallurgie, ait fait porter ses revendications non seulement sur une augmentation des salaires mais également sur le mode de gouvernance des organisations. En particulier, les syndicats impulsent la mise en place d'un contrôle ouvrier au sein des ateliers c'est-à-dire s'intéressent au fonctionnement réel des activités.

Cet ensemble de conditions spécifiques à la soeur transalpine explique que la contestation du travail en miettes, pour reprendre l'expression du grand sociologue français

Georges Friedmann^{dclxxviii}, y ait débouché, dans les années 1970, sur un compromis à l'italienne. Ce compromis syndical, qui anticipe le compromis historique que le PCI va proposer à la DC au niveau politique, est violemment combattu par les "Brigades rouges" : elles y voient une trahison de la "Révolution" puisque cela instaure, *de facto*, une sorte de co-gestion des entreprises. Celle-ci ne prend pas pour autant une forme institutionnelle comme en République fédérale allemande depuis le début des années 1950. Elle débouche sur une remise en cause du travail posté qui, en modifiant le contexte social, va contribuer à la naissance de nouvelles formes d'organisations.

S'adapter à une nouvelle donne

Un certain nombre de chefs d'entreprises transalpins en prennent conscience en s'adaptant, pragmatiquement, à ce nouveau contexte. Ils voient dans ces mutations sociopolitiques une opportunité leur permettant d'alléger leurs coûts de fabrication. Ils adoptent, avant l'heure, ce que l'on appelle aujourd'hui des stratégies industrielles d'essaimage : encourager leurs salariés à créer de très petites entreprises dont leurs anciens patrons vont être les premiers clients à charge pour ces "jeunes pousses" industrielles d'en trouver d'autres. De ce fait, le développement de l'économie informelle prend un nouvel essor et la sous-évaluation de la lire va faire le reste. Les entreprises maillées se multiplient. L'Italie devient pour les économistes la patrie des réseaux.

Du même coup, ces managers astucieux à l'origine de ces pratiques d'essaimage sont en mesure de développer des organisations étendues avec un très faible investissement initial. C'est un principe de gestion financière auquel est resté fidèle le groupe Benetton : il lui permet de contrôler un maximum d'activités avec un minimum de participation capitalistique.

C'est ce que fait Luciano dès le début des années 1970 : en autodidacte convaincu, il découvre, inductivement, la réalité organisationnelle que l'économiste nord-américain Oliver Eaton Williamson est en train d'analyser, déductivement, sous le vocable de "coûts de transaction" mais dont le praticien italien tire des conclusions pratiques radicalement opposées.

Revisiter la théorie

Parenthèse théorique : la démarche du théoricien américain s'appuie sur les travaux fondateurs d'un autre de ses compatriotes, l'économiste Ronald Coase, qui, dans un article, *The Nature of the Firm*^{dclxxix}, publié en 1937, avait cherché à expliquer la raison pour laquelle il existe, à côté du marché, d'autres modes de coordination des activités. La problématique une fois posée, Williamson tente de la résoudre à partir de l'analyse des flux financiers que déclenche le transfert d'un bien ou d'un service entre deux entités technologiquement séparées ou séparables. Il est alors en mesure de différencier ce qu'il appelle les "coûts de recherche et d'information"

(comme, par exemple, les coûts entraînés par l'élaboration de prix adéquats), des "coûts de négociation et de décision" (tels ceux liés à la mise au point et à la rédaction des contrats) et des "coûts de surveillance et d'exécution" (qui découlent de la surveillance des prestataires).

Ces différents types de transactions peuvent se dérouler, en interne, entre deux activités appartenant à la même entreprise et, dans ce cas, le mode de coordination hiérarchique demeure intact. Mais ces échanges pourraient, théoriquement du moins, s'effectuer via le marché et concerneraient alors deux entreprises juridiquement indépendantes.

Dans les deux cas, ces transactions génèrent des coûts liés à la nécessité d'organiser de tels échanges.

Fort de ces présupposés, Williamson est alors en mesure de démontrer, en s'appuyant sur les travaux d'Herbert Simon, que la firme ne peut que choisir l'internalisation de telles dépenses supplémentaires.

Le raisonnement de Williamson est le suivant.

1) Les agents économiques intérieurs à l'entreprise, du fait de leur rationalité limitée (*dixit* Herbert Simon), sont incapables de calculer ce que les économistes appellent tous les états de la nature d'un marché donné. Cet état de fait ne peut que générer une forte incertitude^{dclxxx}.

2) Mais en même temps, ces mêmes agents, dans la mesure où ils sont opportunistes, ce qui veut dire enclins à recourir à la ruse ou à la fourberie pour arriver à leurs fins, sont conduits à conclure entre eux une série de transactions informelles. Menées à terme, elles aboutiraient à créer des situations de dépendances entre ces parties.

Or la mise en place de tels liens de sujétion, dans la mesure où ils s'avèreraient durables, rendrait la transaction marchande inadaptée. L'inadéquation proviendrait de l'impossibilité pour ces liens, largement informels, d'apporter des solutions fiables à une série de problèmes^{dclxxxi} : le contrôle du respect des engagements, la définition des règles de partage des résultats de la coopération, etc...

3) Du fait de ces aléas consécutifs à ces transactions informelles, l'incertitude initiale, découlant du recours au marché, ne pourrait que s'accroître. Or plus cette incertitude est importante et plus la structure institutionnelle, c'est-à-dire l'entreprise intégrée apparaît, *a contrario*, comme la seule réponse efficace à de tels aléas^{dclxxxii}.

C'est pour cet ensemble de raisons que la forme hiérarchique de l'organisation intégrée s'est historiquement imposée. Elle offre un avantage énorme : en établissant une situation d'asymétrie dans la circulation de l'information (entre, d'un côté, le décideur sommital participant

de la rationalité illimitée des marchés et, de l'autre, l'acteur dont la rationalité est limitée), l'entreprise hiérarchisée et intégrée minimiserait les coûts de transaction. De plus, elle ferait apparaître une sorte de marché interne à la firme mais strictement lié à l'achat et à la vente de la force de travail. En d'autres termes, les entreprises auraient choisi de "faire" en interne ce qu'elles auraient pu, théoriquement, "faire faire" en externe. Il en aurait été ainsi à chaque fois que leurs coûts de production et de coordination seraient apparus inférieurs à ceux qu'elles auraient du payer si elles les transféraient, pour tout ou partie, sur le marché.

Savoir faire la part des choses

Le raisonnement de Williamson est non seulement impeccable mais surtout imparable : il l'est à la manière de celui qui veut que le hanneton ne devrait pas voler. Toutes les lois connues de l'aéronautique ne le condamnent-elles pas à demeurer cloué au sol ? Mais fort heureusement pour le fondateur de Benetton, comme pour cet humble coléoptère, aucun des deux n'avaient lu les ouvrages qui les condamnaient à ne pouvoir décoller. C'est peut-être ce qui explique que, dès les années 1960, Luciano ait commencé à "faire faire" par des sous-traitants les modèles que sa sœur Giuliana avait conçus et c'est aussi pour cette raison que ce processus d'externalisation ne s'est jamais arrêté dans la firme de Ponzano Veneto.

C'est que l'activité du tricotage, comme le tissage, ne présentent pas une forte spécificité en matière d'actifs. En d'autres termes, le "ticket d'entrée" dans la profession y est des plus faibles. C'est la raison pour laquelle cette entreprise vénitienne n'a jamais choisi de développer son image de marque autour de lainages qu'elle aurait elle-même élaboré et qui, de ce fait, auraient été différents de ceux de ses concurrents. L'aurait-elle voulu, qu'elle aurait du acheter des machines spécifiques et former à grands frais les personnels chargés de les faire fonctionner. Benetton a fait un choix différent : celui de commercialiser des produits classiques dont la fabrication n'était pas très compliquée.

Du même coup, cette société fit, dès le départ, le contraire de ce qu'avait prévu la théorie de Williamson. Elle externalisa l'ensemble de sa fabrication et fut en mesure, de ce fait, bénéficiant de faibles coûts de production. Pour ce faire, elle instaura deux types de relations commerciales en amont : d'une part, des contrats marchands classiques signés, à court terme, avec des industriels du tissage du Maghreb ou de l'Asie du Sud-est et, d'autre part - mais uniquement pour les lainages de qualité supérieure -, des contrats de co-traitance, sur le long terme, avec des entreprises vénitiennes sélectionnées du fait de leur proximité géographique avec le site de Ponzano Veneto.

Mais ce qui était vrai pour le tissage, ensemble d'activités peu stratégiques, ne l'était pas forcément pour la teinture. Or, le choix et surtout la stabilité dans le temps des coloris faisaient et font toujours partie de l'image de marque des lainages la firme. Il était donc important pour elle de continuer à maîtriser le procédé d'une teinture résistante aux lavages tout en conservant les secrets de sa fabrication. C'est pour cette raison que la question des couleurs devint rapidement stratégique chez Benetton. Or cette activité, à la différence de celles du tricotage ou du tissage, présente une forte spécificité – à la fois sur le plan matériel mais également immatériel - ce qui justifie son internalisation. En d'autres termes, la firme de Ponzano Veneto ne pouvait se permettre de dépendre des comportements d'un sous-traitant qui, en cédant aux sirènes de ses concurrents, auraient pu la déposséder d'actifs immatériels stratégiques.

Le raisonnement est encore plus vrai en matière de stylisme. La renommée internationale de la firme de Trévis est liée au *design* de ses modèles et à leur renouvellement fréquent. Ces contraintes exigent une adaptation rapide aux variations des goûts de la clientèle. Or chacun sait que la mode, par définition, se démode. La compétence à "sentir" l'air du temps fait donc partie intégrante du coeur de métier des frères et sœur Benetton. C'est ce qui explique que la firme-réseau dont ils ont impulsé le développement ait également tenu à conserver en interne cette activité. Il s'agissait d'éviter à tout prix le risque de fuite d'actifs encore plus stratégiques que celui de la couleur. D'où le choix de l'intégration des stylistes au sein de la firme-pivot. En d'autres termes et dans ce cas précis, peu importe l'importance des coûts de transaction par rapport au restant des activités de la chaîne de la valeur puisqu'il s'agit non seulement de pouvoir continuer à anticiper les variations de la demande mais surtout de conserver la capacité à réagir rapidement à ses modifications. Là encore, c'est plus facile de le faire en interne que par le biais de contrats marchands.

Mais cette solution organisationnelle, si elle fut adoptée pour la conception des produits, ne le fut pas dans le domaine de la distribution : la firme de Ponzano Veneto a choisi de développer son propre réseau de boutiques. Or le fonctionnement d'un tel maillage ne peut que présenter des coûts d'agence élevés. D'où le choix d'une voie intermédiaire entre un réseau de distributeurs indépendants et un réseau de boutiques appartenant à l'entreprise : la franchise. Chaque distributeur des produits Benetton demeure propriétaire de son magasin et, de ce fait, est directement intéressé à son chiffre d'affaires mais il doit, en retour, verser à la firme vénitienne des royalties. Qui plus est et dans la mesure où le contrat de franchise est un contrat de long terme avec des clauses d'exclusivité, le diffuseur ne peut vendre d'autres produits que ceux de Benetton et doit se plier à un cahier des charges rigoureux pour l'agencement de son magasin. Cela permet à la firme de lutter contre d'éventuels comportements opportunistes au

sein de son réseau tout en protégeant efficacement cet autre type d'actifs, sa politique de commercialisation au sens large, de tout risque de capture par ses concurrents^{dclxxxiii}.

En d'autres termes et alors que la production avait été très tôt largement externalisée, à la fois pour le tissage et la fabrication des lainages, l'intégration demeura la règle pour les activités de Recherche & Développement (stylisme, création) ou liées à l'innovation dans le packaging et la publicité^{dclxxxiv}. Et quant à la distribution, elle revêtit la forme, alors novatrice, d'un système intermédiaire entre l'entreprise intégrée et l'entreprise-réseau.

On peut reconsidérer l'ensemble du système d'un point de vue extérieur au monde des sciences de gestion. La problématique organisationnelle qu'a su résoudre la constellation Benetton est, méthodologiquement parlant, du même type que celle à laquelle sont confrontées, depuis des siècles, la totalité des religions : elles ont du réunir dans une seule organisation, à visée universaliste, un ensemble d'entités locales hétérogènes.

C'est ce qu'a fait la firme vénitienne : le cœur stratégique de l'ensemble organisationnel appartient au domaine de l'éthique et, de ce fait, a revêtu la forme d'une politique de communication institutionnelle. En choisissant comme point de départ de celle-ci le thème des couleurs - dont on a vu qu'il est stratégique pour des produits fabriqués dans le monde entier avant d'être teints dans les seuls ateliers de la firme -, et en déclinant ce thème à l'infini dans son acception éthique – la lutte contre toutes les formes de racisme – Benetton allait faire coup double. La firme prônait l'appariement des différentes formes de pigmentation de l'épiderme des hommes tout en diffusant des valeurs universelles qui ne pouvaient que fédérer son réseau multinational.

C'est donc également pour cette raison que Lucano Benetton s'est révélé un entrepreneur politique : tout autant entrepreneur que politique et politique qu'entrepreneur. Il décida de confier le choix de la mise en oeuvre de cette activité stratégique – la communication institutionnelle - à Oliviero Toscani, photographe italien de l'agence parisienne Eldorado. Le choix de ce provocateur de génie ne fut pas le fait du hasard. Loin de vouloir placer l'entreprise en situation périlleuse du fait d'un soi-disant "militantisme" entrepreneurial en matière d'éthique qui aurait placé la firme de Ponzano Veneto en situation inconfortable et dangereuse quant à sa pérennité, il répondait à des critères précis en matière de rentabilité économique.

C'est ce que comprit immédiatement Bruno Suter, le responsable hiérarchique d'Oliviero Toscani au sein de l'agence parisienne Edorado : il valida, à partir de critères strictement financiers, les choix stratégiques que lui proposait son collaborateur quant à la communication institutionnelle de la firme italienne : *"Rien ne ressemble plus à une photo de mode qu'une autre*

photo de mode. On y montre de beaux mannequins et puis voilà. Pour Benetton, on est parti des couleurs. Par définition, Benetton, ce sont les couleurs. Pour faire passer l'idée des couleurs, on a montré un groupe, avec des gens de couleurs différentes. C'était tellement formidable, tellement enrichissant de montrer les produits de façon aussi nouvelle et aussi simple. "

D'où également la solidité de l'alliance établie, sur le long terme, entre les deux parties. Elle allait donner une nouvelle dimension à l'aventure de la fratrie Benetton.

2. Retour au réel

Oliviero Toscani naît à Milan en 1942. Il appartient à la génération qui s'est éveillée à la vie politique en 1968. Pour lui, comme pour beaucoup de jeunes gens contestataires de cette époque et qui, dix ans plus tard, seront à l'origine des succès de l'industrie de la mode italienne, rien n'est tabou et aucun thème n'est trop osé.

Le jeune photographe va s'inspirer, avec l'accord de son commanditaire, de la lutte contre la guerre, contre la peine de mort, contre le racisme et de tous les grands problèmes de société pour créer des images choc qui propulseront Benetton au pinacle de la création publicitaire.

Donner plus de réalité au réel

1982, le créateur se met au travail : il permet à la firme de Trévise de s'approprier le territoire de la multiracialité deux ans avant que le thème ne devienne à la mode.

1985, de nouvelles affiches apparaissent : elles montrent deux petits noirs qui s'embrassent avec, sur les joues et dans les cheveux, des drapeaux américains et soviétiques estampillés "*United Colors Of Benetton*". Un responsable de l'U.N.E.S.C.O. déclare peu de temps après et alors qu'il visite une enceinte internationale : "mais ce sont les United Colors ici ! " L'expression fait florès. Elle devient la raison sociale de la firme.

1991, une nouvelle campagne promeut la diversité ethnique à partir d'une série de photos enfantines lourdes de sens : l'entente est possible au-delà de la différence. Quelques mois plus tard, d'autres montrent une femme noire donnant le sein à un bébé blanc.

1992, ne pouvant, légalement, faire interdire les affiches de Benetton en France, BVP (le Bureau de Vérification de la Publicité) demande à ses adhérents de ne plus utiliser celles de l'entreprise de Ponzano Veneto : elles montrent un curé et une nonne échangeant un baiser à un moment où la controverse sur le célibat des prêtres bat son plein.

1993, pour la première fois, des mots font leur apparition sur les campagnes de Benetton. Et ce ne sont pas n'importe lesquels : ils estampillent un bras, une fesse, un pubis avec le tampon "SIDA" à la manière des Nazis sur leurs prisonniers ou des services vétérinaires sur la viande

soumis à leur contrôle. Là encore, Benetton s'engage : la firme dénonce l'humiliation et l'exclusion qui entourent les malades atteints par cette maladie. C'est un nouveau scandale.

1994, une collecte internationale de vêtements est organisée par la firme de Trévise au profit de la Croix Rouge, du Croissant Rouge et de Caritas : "*Videz vos placards. Soyez généreux envers vous-même et les autres. Donnez les vêtements que vous ne portez plus à ceux qui en ont le plus besoin*". Peu de temps après, de nouvelles affiches présentent la famille Benetton tout sourire qui dit "*Merci*" avant que Luciano Benetton n'apparaisse, nu, sur une autre avec simplement le slogan : "*Je veux récupérer mes vêtements*".

1995, Oliviero Toscani est reconnu pour son talent : il présente au Musée d'Art Contemporain de Lausanne douze ans de campagnes publicitaires "Benetton par Toscani".

1997, Benetton réitère son combat contre la faim qui avait débuté, dès 1990, en soutenant l'action du Sommet Mondial de l'Alimentation : une nouvelle affiche montre une main d'enfant serrant quelques grains de riz dérisoires tandis qu'une autre présente un homme manchot, décharné, armé d'une seule cuillère...

1998, à l'occasion des 50 ans de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la firme renoue avec ses campagnes-portraits : elle s'engage pour la libre circulation des hommes sur la Terre et défend le droit des exilés à revenir dans leurs pays.

2000, c'est la campagne "Death row" : Benetton affiche les portraits des condamnés américains qui attendent leur exécution dans le couloir de la mort. Trop, c'est trop : la firme doit interrompre sa collaboration avec Oliviero Toscani sous peine de perdre des parts de marché aux USA^{dclxxxv} ...

Un phénomène comparable s'était produit six ans plus tôt en Allemagne. Les éléments de la communication externe de la firme italienne - un malade du sida à l'agonie, un *tee-shirt* ensanglanté d'un soldat bosniaque, etc... - avait provoqué des chutes spectaculaires du chiffre d'affaires des commerçants affiliés. Selon un institut d'Heidelberg, 79% des personnes interrogées trouvaient "*négatives*" ces publicités, 22% les estimaient "*brutales*" et 19% les jugeaient "*répugnantes*". La firme-pivot du réseau Benetton fut confrontée à la révolte de cent cinquante de ses magasins franchisés^{dclxxxvi}. Leurs propriétaires indépendants, regroupés dans une association de défense de leurs droits, firent appel à un avocat, etc ... Mais Luciano tint bon : il garda, contre vents et marées, le cap et conserva sa confiance au photographe de l'agence parisienne.

Développer une conscience citoyenne

L'explication? On ne peut comprendre la véritable portée managériale de ces initiatives ainsi que celle des réactions variées qu'elles ont pu susciter qu'en adoptant la position en

surplomb qu'autorise la phénoménologie. Les succès éclatants de ces campagnes de publicité institutionnelle s'expliquent par le fait qu'elles ont été menées à partir d'une instance différente de celle où se déploie habituellement la politique générale des organisations. Ce n'est pas la Secondéité agissante mais la Tiercéité réflexive qui a impulsé les initiatives du duo Luciano Benetton/Oliviero Toscani. Leurs choix devaient s'avérer des plus judicieux puisque c'est à partir d'eux que la fratrie de Ponzano Veneto fut en mesure de faire évoluer durablement les comportements de ses agents économiques, dont on a vu qu'ils sont, pour la plupart, juridiquement indépendants, et ce dans 120 pays.

Comme le déclara à cette époque Luciano Benetton, *"Nous n'avons pas conçu nos publicités dans le but de provoquer, mais pour faire parler et développer une conscience citoyenne"*.

Le propos est des plus clairs : on est pas en présence de l'instrumentalisation opportuniste de thèmes sociétaux en vogue comme l'auraient analysé les auteurs de l'ouvrage précité qui avaient conclu à l'impossibilité d'une authentique démarche éthique au sein des organisations. Il s'agit d'un mode de gouvernance émergeant mis en oeuvre par un entrepreneur politique. Il ne relève plus du modèle fonctionnaliste de la firme qui l'aurait simplement conduit à augmenter ses profits et à diminuer ses coûts. Il repose sur la diffusion systématique, tous azimuts, d'un ensemble de valeurs qui relèvent de l'éthique qui, comme l'ont démontré indépendamment l'un de l'autre d'abord Charles Sanders Peirce puis Ludwig Wittgenstein.

La puissance de l'impact de cette série de campagnes publicitaires réside dans leur ancrage phénoménologique. Chacun des thèmes choisis par Luciano Benetton et Oliviero Toscani correspond au type de choix ontologique auquel les hommes sont confrontés tout au long de leur vie : doivent-ils emprunter la voie qui, selon leur conscience, est celle du bien ou celle qu'elle considère comme le mal ? La problématique est incontournable. Elle a été soulignée par Kant. Il montre que les hommes, s'ils ne sont pas égaux en connaissances, sont néanmoins aptes, les uns comme les autres, à devenir bons ce qui veut dire qu'ils sont tous pourvus d'une égale dignité morale et métaphysique^{dclxxxvii}. Le propos est reformulé par Simone Weil qui précise : *"Est bien ce qui donne plus de réalité aux autres et aux choses, mal ce qui le leur enlève"*^{dclxxxviii}.

N'est-ce pas justement ce hyper-réalisme, au sens artistique du terme, que la foule des biens-pensants reproche aux campagnes de communication réalisées par Oliviero Toscani pour Benetton de 1983 à 2001 ? Le photographe allait pourtant récidiver en 2007 mais pour un autre commanditaire cette fois : sa propre conscience. Il pointe alors du doigt un problème de société encore tabou, l'anorexie. En pleine semaine de la mode à Milan, il fait placarder sur les murs des

villes italiennes des affiches de cinq mètres de long montrant une jeune femme allongée, décharnée, qui pèse 31 kilos pour 1m65. "Bravo à Oliviero Toscani, sa campagne est très efficace" déclare immédiatement la Ministre italienne aux Affaires européennes, Emma Bonino. Sa consœur à la gestion de la santé dans le deuxième gouvernement Prodi, Livia Turco, n'est pas en reste : elle déclare "apprécier et soutenir" l'initiative communicationnelle du photographe italo-français. Quelques jours après, la top-modèle que l'on voit sur les affiches, Isabelle Caro, explique les raisons de sa participation : victime de l'anorexie qu'elle considère comme une maladie contractée professionnellement, elle entend alerter les jeunes filles sur le danger mortel de la maigreur que les professionnels de l'industrie de la mode érigent en canon de la beauté. Ceux-ci marquent le coup : les porte-parole de la profession déclare vouloir revenir à des canons plus classiques en matière d'esthétique féminine.

De son côté, Benetton n'en reste pas là. Apprenant que la PETA (*People for the Ethical Treatment of Animals*) s'apprête à lancer une campagne internationale contre le *mulesing* (mutilation des moutons) et l'exportation d'animaux vivants dans des conditions semblables à celles de la traite des Noirs, il offre son soutien au contrat signé entre l'AGWA (*Australian Wool Growers Association*) et la PETA. L'accord vise à créer une nouvelle marque de laine dont les producteurs s'interdisent de recourir à ces pratiques barbares. Dans sa lettre à l'AGWA, Luciano s'engage à n'acheter que de la laine "éthique" provenant de moutons non soumis au *mulesing* et recommande fortement à l'ensemble de l'industrie lainière australienne d'adopter cet accord.

Le nouveau label est disponible auprès des détaillants dans le monde entier. Dès son lancement, il fait l'objet de demandes de la part de commerçants non affiliés au réseau de la firme vénitienne mais qui sont hostiles à la perpétuation de comportements cruels envers les animaux. Là encore, Benetton a fait coup double et cette fois-ci au-delà de son propre maillage.

L'éthique et le sens des affaires peuvent donc faire bon ménage. Cette conclusion s'oppose du tout au tout à celle de l'ouvrage issu de la collaboration d'une douzaine d'universitaires français en sciences de gestion et qui avaient conclu à l'impossibilité de l'épanouissement de l'éthique au sein des organisations^{dclxxxix} : vérité en deçà des Alpes, erreur au-delà. Quels peuvent être les fondements organisationnels d'une telle théorie qu'une ligne de partage des eaux suffit à borner ?

L'explication réside dans le mode de gouvernance des formes-réseaux : comme on l'a vu à plusieurs reprises au cours de ce programme de recherches, cette dimension émergente du pilotage des organisations, dans la mesure où elle ne cherche plus à mettre fin aux situations d'asymétrie d'information honnies par la théorie de l'agence, permet à l'organisation de se

déployer à partir d'un ensemble de valeurs collectives. Et quand celles-ci n'existent pas, il faut bien contribuer, d'une manière ou d'une autre, à en impulser le développement.

En d'autres termes et comme le démontre la communication institutionnelle de la firme de Ponzano Veneto, c'est à partir du moment où celle-ci accéda à une dimension véritablement multinationale qu'elle fut placée dans l'obligation de devoir résoudre le même type de problématique que celle à laquelle étaient confrontées, depuis des millénaires, les grandes religions à visée universaliste : celle de réunir (re-legare) dans un même ensemble des entités locales et régionales au départ hétérogènes.

Or, comme on l'a vu abondamment au cours de ce programme de recherches, l'atteinte d'une telle visée ne peut que connaître d'extrêmes difficultés tant qu'elle cherche à s'effectuer au sein de la seule catégorie phénoménologique de la Secondéité. L'échec de l'ensemble de l'Idéalisme allemand, à la suite de Kant, a montré qu'il n'y a pas de solution de continuité entre le domaine de la raison pratique et celui de l'éthique : d'où le succès, concomittant du positivisme sous sa forme initiale, celle d'Auguste Comte, puis sous la forme rénovée qui fut celle du positivisme logique de Rudolf Carnap.

De son côté, Simone Weil avait ouvert des perspectives différentes. L'originalité du Catharisme selon elle aurait été d'explorer une autre voie, celle du mysticisme, voie que l'on peut réinterpréter, dans le cadre de ce programme de recherches, comme l'un des modes d'accès à la Tierciété organisatrice. Pour la philosophe, "*la mystique est le passage de la sphère où le bien et le mal s'opposent, et cela par l'union de l'âme avec le bien absolu*^{dcxc}". En d'autres termes et comme l'écrit également Simone Weil, "*Pour pouvoir être, comme elle le doit, présente partout, la religion non seulement ne doit pas être totalitaire, mais doit se limiter elle-même rigoureusement au plan d'amour surnaturel qui seul lui convient*^{dcxci}".

N'est-ce pas ce que devrait autoriser le socle de valeurs chrétiennes censées constituer le socle de la plupart des institutions occidentales. Le Christianisme, en annonçant la *Bonne Nouvelle*, n'a pas seulement, comme on l'a vu avec Saint Augustin, introduit l'historicité au sein de l'aventure humaine, elle a également, comme le dit Lévinas, été à l'origine de l'idée que le temps est fondé sur une mémoire, qu'il est gouverné par un projet collectif et qu'il nous rend responsables de l'avenir du monde.

Mais est-ce véritablement la signification qu'a historiquement revêtue l'annonce de l'Évangile pour les plus grandes masses de l'Occident à partir du moment où celles-ci sont devenues chrétiennes ? Poser le problème, c'est déjà y répondre ce qui conduit à appliquer une grille pragmatiste pour analyser les développements précédents.

Créer un champ d'expérience commun

Elle est empruntée à un philosophe contemporain, Richard Shusterman, qui enseigne à la *Florida Atlantic University* aux Etats-Unis. A la suite de John Dewey, qui fut le disciple, via William James, de Charles Sanders Peirce, il voit dans l'art le lieu d'une expérience esthétique c'est-à-dire d'une expérience sensible. De ce fait, son impact sur les consciences peut et doit constituer un modèle pour la conduite des comportements quotidiens.

Dans cette perspective l'art et la vie, tout comme la philosophie, ne doivent plus être séparés les uns des autres mais compris comme un champ d'expérience commun dont il est possible d'analyser l'impact à partir de l'observation des effets concrets qu'il a sur nous-mêmes : la lecture d'un roman ou la vue d'un film qui nous ont bouleversé n'ont-ils pas pu être à l'origine d'une prise de conscience qui nous a modifié ? Le point de vue est en tous les cas conforme à la maxime fondatrice du pragmatisme : observer l'ensemble des conséquences pratiques de nos idées, y compris de celles qui se font jour à la suite d'une expérience esthétique, comme le seul moyen à notre disposition pour tester leur véracité^{dcxcii}.

La longue collaboration d'Oliviero Toscani avec le groupe Benetton revêt alors une autre signification. Elle apparaît comme l'un des éléments d'une alternative concrète qui serait en train d'émerger à partir du monde des organisations et qui ferait partie de ce que l'anthropologue Marcel Gauchet, l'élève et continuateur de Claude Lefort et de Pierre Clastres, appelle la puissance d'agir : *"L'histoire, écrit cet auteur, est escamotée. La seule chose qui compte, pour la majorité de nos contemporains, c'est que l'économie fonctionne. L'idée que cette économie puisse participer à une histoire qui ait du sens, où la richesse d'un produit serait mise au service d'un façonnement de l'aventure humaine comprise dans la continuité du passé et d'un avenir possible, cela est devenu une fiction, au même titre que l'intelligence de l'humanité à l'égard de son propre destin. Or, sans cette puissance de l'humanité, c'est-à-dire de la démocratie, notre monde est incompréhensible. Sous le nom de démocratie, nous mettons celui de liberté, mais donner la liberté aux individus ne suffit pas, il faut aussi leur donner du pouvoir, de la puissance d'agir"*^{dcxciii}.

Et sans cette puissance d'agir qui évoque irrésistiblement ce que les auteurs managériaux contemporains appellent l'*empowerment* de l'acteur, le désenchantement du monde ne peut que s'aggraver. Or, ce désenchantement est avant tout le résultat d'une sécularisation : *"Autour des années 1970, nous avons été soustraits sans nous en rendre compte à la force d'attraction qui continuait à nous tenir dans l'orbite du divin"*^{dcxciv}. A partir de là et selon Marcel Gauchet, tout se serait passé comme si l'ensemble des démocraties occidentales avaient été minées par un processus croissant d'individualisation dont le *"sacre des droits de l'homme"* aurait été le signe le

plus inquiétant^{dcxcv}. Que signifient en effet la proclamation ostentatoire de tels droits lorsqu'elle ne s'accompagne de l'énoncé d'aucun devoirs ?

C'est dans cette perspective qu'il convient d'interpréter la montée contemporaine de la dérision que les campagnes publicitaires de Benetton attaquaient frontalement. En visant toutes les religions, la dérision ambiante, typiquement "post-moderne", signifie la fin de l'accord implicite qui avait existé jusque-là entre croyants et non-croyants. Ce qui est désormais récusé par les progrès de la sécularisation en Occident, c'est l'existence même de l'instance phénoménologique où se situent, depuis toujours, les croyances religieuses, instance que l'on peut identifier, à la suite de Charles Sanders Peirce, comme étant celle de la Tiercéité. C'est cette négation qui rend la dérision si blessante pour une conscience religieuse.

A la différence de l'anticléricalisme ou de l'athéisme traditionnels, qui pouvaient la heurter, mais qui avaient au moins une forte raison d'être, la société contemporaine, du fait de son affaissement symbolique, s'est mise à contester la conscience religieuse dans ce qu'elle a de plus profond : le sentiment de la gravité de l'existence, la puissance des valeurs, le sens des interrogations ultimes devant la mort, l'au-delà, le Salut. Rien de ce que les générations précédentes avaient tenu comme sacré ou même comme simplement sérieux n'est plus désormais épargné par la post-modernité triomphante. La dérision est devenue son comportement emblématique. Elle est l'épiphénomène idéologique qui pousse à la limite le credo positiviste des sociétés occidentales : puisque tout roule tout seul, à quoi bon se poser des questions sur le sens de la vie^{dcxcvi} ?

C'est de ce point de vue qu'il convient d'analyser la longue collaboration d'Oliviero Toscani avec le groupe Benetton. La synergie qu'ils ont contribué à créer pendant près d'une vingtaine d'années revêt une signification nouvelle : celle d'une rupture avec cette forme nouvelle de l'idéologie dominante qu'est devenue la dérision. En effet et si, comme le dit Simone Weil, le bien est véritablement ce qui donne plus de réalité aux choses tandis que le mal est ce qui le leur enlève, la communication institutionnelle de la firme de Trévise doit être analysée sous un jour nouveau.

3. Tirer les leçons d'un exemple

Telle est la raison pour laquelle il convient d'évoquer l'itinéraire existentiel de cette philosophe de l'extrême^{dcxcvii} au sein de la dernière investigation de ce programme de recherche. La vie et l'oeuvre de cette intellectuelle qui avait elle-même tenue à s'appeler cathare montrent que l'éthique a désormais la possibilité, si ce n'est le devoir, de cesser d'être un discours pour devenir un choix de vie y compris au sein et à partir des organisations.

C'est d'ailleurs ce qu'avait pressenti, dès l'immédiat après-guerre, l'industriel italien Adriano Olivetti qui fit paraître, entre 1950 et 1954, aux éditions *Comunità* qu'il avait fondées quelques uns des ouvrages de cette philosophe : *La pesanteur et la grâce*, *L'enracinement*, *La condition ouvrière*.

Mettre en accord ses actes et ses pensées

C'est dans cette perspective qu'il convient d'analyser la conversion de leur auteure à la foi des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* d'Occitanie. Celle qui avait été l'amie d'Albert Camus et de Maurice Schuman, l'une des premières femmes à être admise à l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm (1928) et à l'agrégation de philosophie (1931), s'identifia, à la fin de sa vie, à la foi agissante des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* d'Occitanie et de Lombardie. Ce faisant, elle ne s'inscrit pas seulement dans le droit fil des autres décisions de sa courte existence, elle fut surtout fidèle à sa volonté constante de mettre en accord ses actes et ses pensées.

Ce souci de cohérence l'avait conduite à se faire manoeuvre à l'Alsthom, "emballeuse" aux Etablissements Carnaud, ouvrière spécialisée chez Renault (1934-1935), puis de s'engager, comme milicienne, sur le front d'Aragon (1936). Plus remarquable encore, elle avait ainsi choisi de vivre la vie des prolétaires ou des combattants de la démocratie au moment où elle rompait avec le marxisme et l'idée de révolution (1934). Nulle contradiction à cela. Tout au contraire. On est en face d'une seule et même exigence : celle de tenir solidement les deux bouts de la chaîne interprétative, d'être à la fois en contact avec le monde des choses, c'est-à-dire avec celui des icônes, et avec le monde des idées, c'est-à-dire avec celui des symboles. C'est ce qui explique, qu'elle ait pu devenir, quelques années plus tard, ouvrière agricole dans une ferme de Provence (1941) au moment où elle découvrait les textes cathares. Peu de temps après (1942), elle rejoignait les rangs de la France libre.

Assumer et dépasser un apport

La dimension éthique de ces choix existentiels s'exprime pleinement dans les deux articles qu'elle a consacré à l'Occitanie médiévale alors qu'elle s'apprêtait à partir pour Londres via Marseille, Casablanca et New York. Dans chacun d'eux, écrits pour la Revue *Cahiers du Sud*, fondée et publiée par Marcel Pagnol à Marseille, elle souligne que l'originalité de la voie cathare à la spiritualité a été d'intégrer la dimension mystique au sein du fait organisationnel religieux et que ce choix a constitué, *de facto*, une rupture radicale vis-à-vis de la tradition impériale romaine qu'avait toujours véhiculée, *volens nolens*, l'ensemble des autres formes du Christianisme.

En écrivant cela, l'ancienne élève d'Alain assume, tout en le dépassant, l'apport méthodologique d'Emile Durkheim pour qui le besoin religieux est consubstantiel à l'être humain. Il en est ainsi dans la mesure où celui-ci est d'abord un animal social : le développement,

progressif, de la religion n'aurait fait que pallier l'affaiblissement de la conscience collective au fur et à mesure que l'Etat se mettait en place. D'où le rôle éminemment social et uniquement social que revêt, selon ce sociologue, le fait religieux. On est pas loin de la formule célèbre de Marx : la religion devenant l'âme d'un monde sans âme. Mais Simone Weil, tout en demeurant fidèle aux enseignements du fondateur de l'école française de sociologie, va singulièrement plus loin puisqu'elle renoue avec les intuitions fondamentales de son grand rival, Gabriel Tardé.

Comme ce dernier, elle ne conçoit pas le fonctionnement de la société à la manière d'un organisme mais comme celui un fluide en circulation constante. On peut donc émettre l'hypothèse, à la suite de l'anthropologue Bruno Latour, que la sociologie, si elle avait suivi la voie proposée par Tardé, aurait pu devenir une science sociale sans avoir à rompre avec la philosophie en général et la métaphysique en particulier.

Tardé a d'ailleurs toujours déploré que Durkheim ait confondu la cause et l'effet en abandonnant la tâche d'expliquer réellement le fonctionnement de la société pour construire, en son lieu et place, un projet politique positiviste. Pour ce faire, il fut obligé d'élaborer une sorte de *deus ex machina* sociologique, censé expliquer le fonctionnement du corps social, mais ce faisant, Durkheim n'aurait fait que substituer une ingénierie compliquée à la compréhension simple du lien intrinsèque à toute société.

Mais si Tardé a pu ainsi s'opposer au *Main Stream* de la sociologie française, c'est qu'il était magistrat de métier ce qui veut dire qu'il n'avait pas, professionnellement parlant, à élaborer des cours prononcés *ex cathedra*, sur un mode nominaliste, à destination d'un public captif d'étudiants coupés de toute pratique sociale. Du fait de son métier, Tardé avait du rédiger de nombreuses monographies afin de tenter de rendre compte de faits bel et bien réels d'où pouvaient dépendre la vie et la mort des personnes accusées. C'est peut-être pour cette raison qu'il a constamment affirmé que le social ne constitue pas un domaine particulier de la réalité mais un simple principe de connexion avec elle.

Partir du réel

En d'autres termes, Tardé, comme Simone Weil, s'élèvent contre ce que l'on pourrait appeler l'erreur méthodologique cimmune à Thomas d'Aquin et à Descartes et dont on a vu qu'elle consiste à partir d'un point de vue universel, forcément abstrait, pour tenter d'expliquer l'ensemble des phénomènes contingents.

Cette critique du mode de raisonnement déductif, systématiquement utilisé par Durkheim, est implicitement exprimée par son rival quand il souligne que " (...) *c'est toujours la même erreur qui se fait jour : celle de croire que, pour voir, peu à peu, apparaît la régularité,*

l'ordre, la marche logique, dans les faits sociaux (et qu') il faut sortir de leur détail, essentiellement irrégulier, et s'élever très haut jusqu'à embrasser d'une vue panoramique de vastes ensembles ; que le principe et la source de toute coordination sociale réside dans quelque fait très général d'où elle descend par degré jusqu'aux faits particuliers, mais en s'affaiblissant singulièrement, et qu'en somme l'homme s'agite mais (qu')une loi de l'évolution le mène. Je crois le contraire en quelque sorte^{dcxcviii} . "

C'est le cheminement inverse, à la fois inductif et réaliste à la manière de Dun Scot, qui conduit Simone Weil à identifier le Bien à tout ce qui augmente la perception des choses. *Ipso facto*, la philosophe cathare abandonne toute tentation positiviste tout en récupérant la méthodologie d'analyse du fait religieux de Durkheim mais dans une toute autre perspective : la réintégration de l'éthique au cœur de la pratique sociale. Simone Weil continue à suivre ce filon quand elle aborde l'étude du catharisme occitan. Elle fait remarquer que la rupture pratique qu'il a constitué vis-à-vis de la mission dévolue à toute religion par le fondateur de l'école française de sociologie n'a été possible qu'à partir du moment où les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* ont choisi de développer leur congruence morale. Cette exigence de cohérence entre le "dire" et le "faire" les a, en quelque sorte, mis dans l'obligation d'atteindre des niveaux de spiritualité de plus en plus élevés tout en continuant à vivre au milieu des réalités profanes les plus triviales puisque cette Eglise était dépourvue d'églises. Ils furent alors en mesure d'échapper, par avance, aux redoutables catégories positivistes durkheimiennes qui ne peuvent rendre compte du fait religieux qu'à la condition d'en avoir écarté, préalablement, la question des valeurs. Or leur exclusion devient impossible quand on veut comprendre le fonctionnement réel du Catharisme à la fois en lui-même et par rapport à ses incidences sur la société de son temps.

Mais si les pasteurs de cette nouvelle foi purent se comporter différemment de la plupart des autres prêtres chrétiens c'est qu'ils avaient compris qu'un sacrement, à partir du moment où il était délivré par un ministre du culte en état de péché, perdait toute valeur symbolique. C'est ce qui explique que, selon Simone Weil, ils aient été en mesure de faire sortir l'homme "*de la sphère où le bien et le mal s'opposent, et cela par l'union de l'âme avec le bien absolu*"^{dcxcix} .

L'œuvre et surtout l'existence de cette philosophe de l'extrême "montrent" alors, au sens très fort que revêt ce terme pour Wittgenstein, ce sur quoi peut déboucher une réévaluation contemporaine de l'héritage du Catharisme. Et c'est en cela qu'ils anticipent également la portée des travaux de René Girard.

Conclusion. Repérer les signes d'une autre rationalité

On sait cet anthropologue s'inspire à la fois des Evangiles et des textes freudiens pour mieux traquer les failles de l'humanisme occidental. Il y découvre les traces d'une autre

rationalité, bien plus ancienne et qu'il appelle la rivalité mimétique. Elle l'autorise à penser différemment la destinée humaine. Dans l'un de ses ouvrages^{dcc}, il applique sa méthodologie au célèbre traité *De la guerre* écrit par le général Carl von Clausewitz (1780-1831) au lendemain de la défaite prussienne à Iéna. Il découvre dans le désir de revanche contre les Français de son auteur la dimension "mimétique" que revêt forcément toute guerre. C'est d'ailleurs ce qui explique que celle-ci se suffise à elle-même et qu'elle ne soit pas seulement, comme l'avaient pensé les innombrables commentateurs de ce texte - à commencer par Lénine -, la continuation de la politique par d'autres moyens.

L'irrationnel que véhicule la guerre contient est lié au fait qu'elle suscite, selon Girard, une *"violence absolument imprévisible, proprement indifférenciée"*. Ce qui caractérise toute guerre, c'est, d'un point de vue anthropologique, la montée irrationnelle aux extrêmes qu'elle provoque chez les combattants. Et celle-ci ne peut être jugulée qu'en ayant recours à un ensemble de valeurs, à la fois transcendantales et socialement incarnées, et qui sont celles sur lesquelles reposent les "lois de la guerre". On songe au dialogue fameux du film *La grande illusion* de Jean Renoir où, dans le camp de prisonniers, Pierre Fresnay demande à Erich von Stroheim qui en est le commandant : *"Pourquoi avez-vous fait pour moi une exception en me recevant chez vous ? - Pourquoi ? Parce que vous vous appelez Boëldieu, officier de carrière dans l'armée française, et moi Rauffenstein, officier de carrière dans l'armée impériale d'Allemagne. - Mais... mes camarades sont aussi des officiers. - Un Maréchal et un Rosenthal, officiers ? - Ils sont très bons soldats. - Oui, joli cadeau de la Révolution française..."*

Et quelques images plus tard : *"Je crains que ni vous ni moi ne puissions arrêter la marche du temps - Boëldieu, je ne sais pas qui va gagner cette guerre. La fin, quelle qu'elle soit, sera la fin des Boëldieu et des Rauffenstein. - On n'a peut-être plus besoin de nous... - Et vous ne trouvez pas que c'est dommage ? - Peut-être..."*

Mais une telle Tiercéité agissante - en l'occurrence les valeurs communes que partagent ces deux aristocrates -, si elle peut mettre en échec la folie mimétique de l'*homo demens* au sein de la guerre, ne peut-elle pas également réguler ses excès au sein des organisations ? Celles-ci auraient-elles le droit de détruire les grands équilibres écologiques, d'exploiter le travail des enfants ou de fermer les yeux sur les situations de harcèlement managérial tout simplement parce qu'elles n'auraient pas à relever le flambeau, tombé par terre, de l'éthique collective ? La croissance des périls planétaires contemporains et la montée en puissance des intégrismes rendent urgent la restauration de telles solidarités. L'ensemble des hommes est désormais placé devant un choix typiquement cathare : ou céder à leurs pulsions mimétiques ancestrales en créant les conditions d'un désastre collectif intégral ou tenter de vivre à l'imitation du Christ en

renonçant à toute violence à la manière des *Bonnes Dames* et des *Bons Hommes* d'Occitanie et de Lombardie.

Est-on alors si loin de la conclusion d'un essayiste contemporain, Jean Claude Guillebaud, qui écrit : "*Je ne suis pas loin de penser que la vraie subversion aujourd'hui est évangélique. Il y a deux mille ans, quelque chose de profondément subversif a été émis. Cette chose qui irradie toute notre histoire, c'est quoi ? Les oppresseurs ont tort. La réciprocité vengeresse est sans issue. La souffrance de l'autre est ma véritable limite. /.../ Le renversement chrétien, c'est l'idée que le temps n'est pas circulaire, « qu'il va quelque part », comme le dit Lévinas. C'est l'idée que le temps est fondé sur une mémoire, gouverné par un projet et que nous sommes responsables du monde^{dcci}. "*

N'est-ce pas, à leur manière et à une moindre échelle peut-être, ce à quoi visaient les campagnes d'affichage issues de la collaboration de Luciano Benetton et d'Oliviero Toscani et que les pharisiens de l'époque jugèrent tellement scandaleuses ?

Lire

ALQUIE, F. (1957) - *Leçons sur Kant*, Paris, La Table ronde, 2005.

BOYER, A. (2002) - *L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie moderne*, Paris, Editions d'Organisation.

BURRONI, L., "Mutamenti nell'organizzazione produttiva della Terza Italia. Una comparazione tra Veneto e Toscana", *Sviluppo locale*, VI, numéro 11, 1999, p. 33-67.

COASE, R. H., "The Nature of the Firm" *Economica*, 1937, trad. française : "La nature de la firme", *Revue française d'économie*, vol. 2, numéro 1, 1987.

DESLANDES, G. (2012) - *Le management éthique*, Paris, Dunod.

FIORI, G. (1981) - *Simone Weil. Biographia di un pensiero*, Milano, Garzanti. Tr. fr. *Simone Weil. Une femme absolue*, Paris, Editions du félin, 1987.

FRERY, F. (1999) - *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.

FRIEDMANN, G. (1971) - *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard.

GAUCHET, M. (2000) - *La religion dans la démocratie*, Paris, Gallimard.

GAUCHET, M., « Les droits de l'homme ne sont pas une politique », *Le Débat*, numéro 3, juillet-août 1980.

- GIRARD, R. (2007) - *Achever Clausewitz*, Paris, Editions Carnets nord.
- LATOUR, B. (2006) - *Changer de société. Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- LAZZARATO, M. ; MOULIER-BOUTANG, Y. ; NEGRI, A. ; SANTILLI, G. (1993) - *Des entreprises pas comme les autres*, Paris, Publisud.
- MARZANO, M. (2008) - *L'Éthique appliquée*. Paris, PUF, "Que sais-je ?"
- PENARD, T. ; RAYNAUD, E. et SAUSSIER, S., "Théories des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignements", *Revue Française d'Économie*, numéro 4, vol. XVIII, 2004.
- PESQUEUX, Y. ; BIEFNOT, Y. (2002) - *L'Éthique des affaires, management par les valeurs et la responsabilité sociale*, Paris, Éditions d'Organisation.
- SHUSTERMAN, R. (2001) - *Vivre la philosophie*, Paris, Klincksieck.
- SONTAG, S. (1976) - *A la rencontre d'Artaud*, Paris, Christian Bourgois.
- WEIL, S. (1955) - *Oppression et liberté*, Paris, Gallimard.
- WILLIAMSON, O. E., "Hierarchical Control and Optimum Firm Size", *Journal of Political Economy*, numéro 75, vol. 2, 1967.
- WILLIAMSON, O. E., "Managerial Discretion and Business Behaviour", *American Economic Review*, 1963.
- WILLIAMSON, O. E., "The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, vol. 19, décembre 1981.

Chapitre 2. Prendre appui sur des valeurs vivantes

Selon Frédéric Lenoir, philosophe, sociologue et chercheur associé à l'École des hautes études en sciences sociales depuis 1991, le premier des crimes de l'Eglise, catholique ou orthodoxe, aurait été d'avoir tenté d'évacuer le "message" de Jésus-Christ : un hymne à la liberté - ce qui ne veut pas dire forcément la rupture avec la Loi juive -, à l'égalité entre les races, les classes, les sexes, les nations et, par dessus tout, à l'éthique du sujet, notion parfaitement inconnue avant l'Évangile dans un monde jusque là dominée par la logique des clans. En résumé et toujours selon cet auteur, les institutions religieuses se réclamant du christianisme n'auraient eu de cesse que de lutter contre les valeurs chrétiennes susceptibles, à tout moment, d'aller à l'encontre des intérêts immédiats des hiérarchies sociales en place.

Il n'est donc pas étonnant que les Vicaires du Christ, en commençant par ceux de Rome, aient été infidèles au message de leur Maître. En pratiquant le despotisme, la corruption ou le déni de justice et de conscience, ils tentèrent de faire oublier que le Dieu des Chrétiens est avant tout un pauvre, né parmi les pauvres, humble, dépouillé de tout bien, sans ambition aucune de pouvoir et qui avait accepté la mort sur une croix comme le dernier des misérables. Qui plus est, il avait prêché l'amour du prochain et le pardon des offenses. Invitant l'homme à aimer ses ennemis, il avait proclamé le souci des pauvres et des infirmes, de la justice et du bien commun^{dcii}. En bref, un Christ pas très catholique si on compare ces préceptes avec la manière dont les ont appliqués ceux qui s'en réclament depuis 2 000 ans...

C'est ce qui explique que, selon le théologien allemand Jürgen Moltmann, la transformation du christianisme en Christianisme, c'est-à-dire le passage de l'humble foi des premières communautés en une impérieuse et impériale institution sociale n'ait été peut-être, en définitive, qu'une gigantesque duperie des consciences. Comme l'a démontré Frédéric Nietzsche, la religion refondée sous les auspices de Paul de Tarse a magnifié la pulsion de mort et mis sous le boisseau son antidote, la pulsion de vie... Il suffit, pour s'en persuader, de contempler les portraits de la plupart de ses hiérarques. Ils font songer au mot de Voltaire : *"Comment croire au Salut lorsque ceux qui le professent ont tellement peu l'air d'être sauvés!"*

Du même coup et comme le souligne ce théologien allemand, l'Eglise romaine a mis la véritable foi chrétienne à l'écart, *"loin de la vie et loin de l'espérance d'avenir qui la porte"*. Le tour

de passe-passe a consisté à substituer un nouveau culte, celui du Christ-Roi^{dcciii}, à l'ancien, celui de l'Empereur romain, afin de perpétuer le même mode d'encadrement "religieux" de la société : tout changer pour que rien ne change...

L'opération a réussi au delà des espoirs de ses promoteurs. Justinien (483-565), le plus puissant des Empereurs byzantins et qui sera canonisé par l'Eglise orthodoxe, met au point, par une série d'ajustements successifs sur près d'un demi-siècle, les recettes d'un césaro-papisme avant l'heure : d'abord dans l'ombre de son oncle adoptif, Justin (518-527), puis pour son propre compte lorsqu'il accède au trône impérial (527-565). Prenant appui sur la hiérarchie de l'Eglise, il reconstitue, territorialement, l'Empire, théoriquement chrétien depuis Constantin, mais que les invasions barbares avaient anéanti.

Un officier de sa garde, Bélisaire, reprend Rome puis, sur sa lancée, l'Italie, une partie de l'Espagne et de l'Afrique. Rappelé à Constantinople par l'Empereur qui le soupçonne, à tort, de nourrir des ambitions personnelles, il est jeté en prison sous l'accusation de complot. Mais si le général victorieux, victime de l'ingratitude des puissants, meurt dans une relative pauvreté, son œuvre demeure : la croix qui orne les étendards impériaux flotte du Caucase à Tanger et du Danube au Yémen. Elle affirme haut et fort la puissance renouvelée de Rome. Le rêve de Constantin I^{er} (34^{ème} empereur romain de 306 à 337) et qui l'avait conduit à embrasser le Christianisme ne s'est jamais avéré aussi prémonitoire : sous ce signe, l'empire a vaincu...

Réunissant au sein d'un même ensemble politique deux messages antinomiques, la tradition d'asservissement des peuples par l'*Imperium* romain et la Bonne Nouvelle délivrée par le Christ aux nations, Justinien 1^{er} se proclame Chef suprême d'une religion qui se veut universelle (*katholikos*). Il est le premier souverain de la planète qui ose affirmer sa volonté de dominer spirituellement le monde. Du haut de sa puissance, il légifère dans le domaine religieux ce qui, du même coup, transforme le droit romain en socle du droit occidental à venir^{dcciv} et l'Eglise en lieu d'apprentissage de la grammaire du pouvoir^{dccv}.

Mais du fait de la juxtaposition de ces deux héritages contradictoires, celui de l'*Impérium* et celui de la *caritas*, l'image de l'esclave, pivot de l'économie du monde antique, se brouille. Son statut n'est plus la conséquence de dispositions juridiques liées à un rapport de force susceptible de se modifier. Son asservissement devient, comme l'avait déjà énoncé Saint Paul, la conséquence de l'existence de lois divines qui légitiment les pouvoirs de la hiérarchie sociale ici-bas^{dccvi}. On a dépassé et de loin, la signification pragmatique des paroles du Christ : "*Rendez à César, ce qui appartient à César...*". Dieu est devenu pour les hiérarques de l'Eglise impériale, mais pas seulement pour eux, la source de toutes les formes de la puissance sociale. Son véritable

Vicaire sur terre est l'Empereur. Le devoir d'obéissance à Sa volonté s'impose à tous le long d'une chaîne descendante de la soumission.

De facto, l'humble christianisme des premiers siècles a vécu et la tentative de Marcion de le ressusciter semble avoir fait long feu du moins avant que le catharisme, qui tentera de la prolonger, ne soit apparu. Mais la transformation de ce qui avait été une religion de bergers, d'artisans pêcheurs et d'éléments marginaux aux yeux de la bonne société pharisienne juive en une religion de Maîtres d'esclaves dominateurs et sûrs d'eux-mêmes ne pouvait pas s'accomplir sans entraîner une casse spirituelle. Elle s'est produite et s'est révélée importante. Comme le fait remarquer Moltsmann, la Bonne Nouvelle a été rejetée hors du monde, "*dans un au-delà ou dans l'éternité*" c'est-à-dire dans une échéance sans cesse repoussée. Les dignitaires de l'Eglise constantinienne avaient accepté le marché que leur avait présenté le *Basileus*, espérant, en retour, un pouvoir véritablement universel. Oubliant la parole du Christ "*Mon royaume n'est pas de ce monde*", ils passèrent, en quelque sorte, un pacte avec les puissances d'en bas et, une fois signé, l'honorèrent scrupuleusement. Leurs docteurs de la foi firent en sorte que l'Espérance n'entrave plus le bon fonctionnement de la Cité terrestre. Réduisant la fonction de la Cité céleste à celle d'un dispensateur de supplément d'âme, ils exilèrent encore plus la Promesse hors du monde. Ils confortèrent par avance les analyses de Durkheim qui verra dans l'Eglise le fait social par excellence. Mais ils justifiaient, *ipso facto*, les reproches qu'allaient également lui adresser Marx ou Nietzsche : distribuer un "opium du peuple", diffamer le réel, s'exiler dans l'évanescence des fins dernières.

En rejetant la Bonne Nouvelle dans un extérieur inatteignable, ils avaient abandonné l'espérance agissante "*aux sectes d'enthousiastes et aux groupes révolutionnaires*". Encore quelques siècles et ceux-ci allaient la "*retourner contre le christianisme lui-même, comme ce fut le cas au moment des Lumières, puis du marxisme^{dcvii}*".

Le débat est toujours actuel. L'espérance n'a jamais semblé être aussi éloignée du monde. Celui-ci continue à tourner mais sans but et sans fin. Les plus grandes masses en sont déboussolées particulièrement dans les régions du monde où cette foi s'était historiquement implantée. Ayant perdu leurs repères chrétiens, elles ne comprennent plus le cours nouveau que prend l'évolution des choses. Il leur apparaît comme un processus de destruction irréversible des grands équilibres humains et planétaires.

Et si la montée en puissance d'un tel sentiment de l'absurde n'était que la conséquence, lointaine, mais bien réelle, de l'abandon, par les Chrétiens, de leur ambition eschatologique

initiale ? Si la dérégulation contemporaine n'était que le résultat de cette capitulation du spirituel devant le "religieux" en prenant ce terme dans l'acception que lui a donnée Emile Durkheim ?

1. Capituler devant le religieux ?

On a vu que selon le fondateur de l'école française de sociologie, le besoin de religion est consubstantiel à l'être social et qu'il s'est développé au fur et à mesure que s'accroissait le rôle de l'Etat et que s'affaiblissait, corrélativement, celui du sentiment d'appartenir à une communauté.

On a vu au cours de ce programme de recherches que l'évolution a commencé quelques temps avant le christianisme. La pensée stoïcienne, qui avait réussi à influencer l'intégralité des élites sociales du monde antique jusque dans l'Extrême-Orient^{dcviii}, n'arrivait plus à contrebalancer les progrès du désordre des esprits au sein du corps social. Le renforcement des institutions impériales s'accompagnait d'une régression généralisée de la morale collective.

Le phénomène devint patent à partir du Haut-Empire (de 27 avant J.-C à 305 après J.-C). L'évocation des vertus romaines ne suffisait plus à cimenter la société. La vue de l'emblème glorieux, *SPQR*^{dcxix}, porté par les légions victorieuses, ne déclenchait plus le dévouement au pouvoir en place comme du temps d'Horace. La République avait bel et bien disparu et, avec elle, les vertus qui l'avaient fait vivre. Comme le fait remarquer Durkheim, la personnalité collective s'était effacée au profit de la personnalité individuelle^{dcxx}.

L'évolution s'accroît à l'époque du Bas Empire (de 305 à 476). Le rôle de l'Etat se modifia substantiellement : les citoyens ne furent plus que des assistés. A Rome, 200 000 ou 300 000 plébéiens, oisifs, avaient pris l'habitude d'attendre qu'on leur distribue, gratuitement ou à bas prix, les produits alimentaires de base (le blé, le pain, l'huile, le vin). Une fois rassasiés, ils allaient regarder les jeux du cirque que la société politique leur avait préparés (*panem et circenses*). A la fin de ces spectacles sanglants, leurs épouses, émoustillées et que l'on avait tenu prudemment à l'écart des hommes pendant le spectacle, se livraient à la fornication (de *fornicare*, arc en plein cintre) avec des inconnus sous l'ombre propice des arcades du Colisée avant de rejoindre leurs foyers.

Ce dérèglement généralisé des mœurs, renforcé par l'institution de l'esclavage (10 000 esclaves étaient vendus chaque jour à Délos et des dizaines de milliers d'enfants et d'adolescents approvisionnaient chaque année le marché de la prostitution à l'échelle de l'empire), renforçaient la menace de désagrégation sociale. Une explosion de passions populaires pouvait, à tout moment, balayer le pouvoir en place.

C'est d'ailleurs ce qui faillit se produire lorsque deux frères issus de la *nobilitas* plébéienne, Tiberius Sempronius Gracchus et Caius Sempronius Gracchus, surnommés les

Gracques, tentèrent de réformer le système social romain. Le premier avait été frappé, en traversant l'Étrurie, de voir d'immenses domaines exploités par des hordes d'esclaves tandis que d'autres, appartenant à l'*ager publicus*, étaient absolument déserts. Il proposa, en 133 av. J.-C., que le Sénat adopte une loi agraire qui, dans les faits, aurait limité le recours à l'esclavage, susceptible de susciter de nouvelles guerres serviles. Les terres ainsi récupérées auraient été distribués aux citoyens pauvres. Mais les sénateurs s'opposèrent à cette loi provoquant une émeute où Tiberius trouva la mort. Son frère Caius reprit le flambeau avec une nouvelle loi qui allait dans le même sens que celle élaborée par Tiberius. Le Sénat le fit assassiner en -121.

C'est pour écarter tout danger de ce type que les empereurs allaient installer, pour paraphraser Durkheim, une spécialisation nouvelle à l'intérieur de la société civile, le culte impérial. Cette nouvelle religion fut instaurée par Auguste (-27-+14) et revêtit, après l'Edit de Milan (313), la forme du Judéo-christianisme. Ces deux aspects successifs du fait religieux fusionnèrent en un seul à partir du règne de Justinien 1^{er}. En codifiant le droit romain au sein du droit religieux, le souverain byzantin fournit à l'ensemble de l'empire une nouvelle morale spécialisée qui articulait la société politique à la société civile. Les icônes chrétiennes à l'intérieur des demeures privées eurent désormais pour fonction de pallier le manque d'autorité des anciens symboles de la société politique. C'est le constat auquel aboutit Simone Weil.

" Mais quand la religion chrétienne fut officiellement adoptée par l'Empire romain, on mit dans l'ombre l'aspect impersonnel de Dieu et de la providence divine. On fit de Dieu une doublure de l'Empereur. /.../ Les Chrétiens y consentirent quand ils furent trop las d'être massacrés, trop malheureux de ne pas voir arriver la fin triomphale du monde. C'est ainsi que le Père du Christ devint un maître et un propriétaire d'esclaves. /.../ L'inspiration vraiment chrétienne a été conservée par la mystique. Mais en dehors de la mystique pure, l'idolâtrie romaine a tout souillé. Idolâtrie car c'est le mode de l'adoration, non le nom attribué à l'objet, qui sépare l'idolâtrie de la religion. Si un Chrétien adore Dieu avec un cœur disposé comme le cœur d'un païen de Rome dans l'hommage rendu à l'Empereur, ce Chrétien aussi est idolâtre. /.../ Quoiqu'il en soit, l'esprit romain d'impérialisme et de domination n'a jamais suffisamment abandonné l'Eglise pour qu'elle abolit la conception romaine de Dieu^{dccxi}. "

Là réside peut-être le péché originel de cette institution. Il explique, non seulement la violence des réactions de ses dirigeants quant resurgira la question de la pauvreté de l'Eglise au XIII^{ème} et XIV^{ème} siècles, mais surtout leur attitude par rapport aux évolutions du pouvoir politique. Il suffit de se souvenir de la signature du Concordat par Napoléon 1^{er} et Pie VII en 1801. Elle ne fut pas autre chose, selon la forte expression d'Emile Combes qui allait l'abolir, un siècle plus tard, que les "*retrouvailles du sabre et du goupillon*". Et le président du Conseil savait de quoi il parlait :

il avait d'abord été séminariste à Castres, puis à Albi – où il était devenu docteur en théologie -, avant de laisser repousser ses cheveux sur sa tonsure.

C'est ce renouvellement constant du pacte "constantinien" qui permet à Durkheim d'analyser le phénomène religieux comme *la* forme éminente de la vie collective dont elle constitue l'expression raccourcie. Si la religion a pu ainsi acquérir la capacité d'engendrer tout ce qu'il y a d'essentiel dans la société, c'est qu'elle s'est elle-même confondue avec l'idée sociale dont elle est devenue, en quelque sorte, l'âme^{dccxii}.

L'explication, reprise par Marx, demeure strictement positiviste : en séparant le fait religieux du fait spirituel qui en constitue la fibre nourricière, elle élimine, *de facto*, la question des valeurs^{dccxiii}.

Du même coup, cette évolution multiforme, mais univoque de l'institution religieuse, a mutilé le processus de l'évaluation : comment pourrait-on évaluer en l'absence de valeurs véritables? Et comment les soumettre à une prescription universelle^{dccxiv} - celle que doit suivre tout être humain en tant qu'individu^{dccv} - si la qualité d'homme se réduit à une simple excroissance du fait social?

Ces questions resurgissent aujourd'hui avec la gouvernance des organisations étendues. Comment les fédérer en l'absence de valeurs communes? Et, si elles n'existent plus, comment pallier la tentation opportuniste de l'acteur qui peut, à tout moment, passer avec armes et bagages à un concurrent à l'époque de l'*outsourcing* et sans même évoquer les perspectives ouvertes par le *crowdsourcing* ? Peut-on continuer à faire reposer la pérennité des maillages économiques multiples et enchevêtrés qui sont à la base du fonctionnement du monde contemporain sur le seul intérêt matériel de leurs membres alors qu'ils peuvent se dire, comme du temps des Sophistes, "Pas vu, pas pris" ("*Il est très utile de se comporter justement - c'est-à-dire conformément aux lois - quand on a des témoins de sa conduite, mais quand on n'a pas de risque d'être découvert, il n'y a pas besoin d'être juste*"^{dccxvi})" ?

C'est pour cet ensemble de raisons qu'il convient de dépasser la vision positiviste de la religion.

Dépasser la vision positiviste de la religion

Cette interprétation du fait religieux, si elle n'épuise pas la totalité de sa signification, n'est pas pour autant erronée. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'elle ait pu permettre à la sociologie de s'affirmer en tant que telle et non, comme une plus vaste inter-psychologie ainsi que le proposait, à la même époque, le criminologue et sociologue français Gabriel Tarde^{dccxvii}. C'est en éloignant la question des valeurs de la recherche scientifique que son rival Durkheim a pu

atteindre tous ses objectifs et bien au-delà : la discipline qu'il a contribué à fonder est devenue à son tour impérieuse et sûre d'elle-même, y compris et peut-être surtout quand s'est assortie de l'adjectif "*critique*^{dccxviii}".

Or, le détour par ses catégories fondatrices – mais en y incluant celles que ce champ du savoir a peut-être abandonnées trop vite et que Tardé voulait conserver - permet d'analyser l'aventure cathare sous un nouvel angle : celui de la résurgence de l'espérance chrétienne au sein du fait institutionnel religieux.

En restaurant la portée morale individuelle du message christique, ses pasteurs avaient recommencé à impulser l'édification, non pas au sein des temples mais dans le cœur des fidèles, d'une authentique religion chrétienne. On peut raisonnablement penser qu'elle aurait pu continuer à prendre souche dans les multiples recoins de l'Occitanie et de la Lombardie si le sort des armes avait été différent lors des affrontements militaires entre les comtes de Toulouse et les rois de France ou entre Frédéric II et les armées pontificales^{dccxix}. L'Occident aurait peut-être connu un autre destin et pas seulement en matière de foi...

C'est à cette hypothèse de grande ampleur que Simone Weil a consacré ses derniers travaux au moment où, du fait de la Seconde guerre mondiale, elle doit quitter Paris. Arrivée en Provence, puis en Languedoc, elle découvre, émerveillée, les témoignages écrits de ce qui avait été la spiritualité de l'Occitanie cathare.

" Les Romains, nation athée et matérialiste, anéantirent les restes de la vie spirituelle sur les territoires occupés par eux au moyen de l'extermination ; ils n'adoptèrent le christianisme qu'en le vidant de son contenu spirituel. Sous leur domination, toute activité humaine sans distinction fut chose servile ; et ils finirent par ôter toute réalité à l'institution de l'esclavage, ce qui en prépara la disparition, en abaissant à l'état d'esclavage tous les êtres humains.

Les prétendus Barbares, dont beaucoup sans doute étaient originaires de Thrace et, par suite, nourris de la spiritualité des Mystères, prirent le christianisme au sérieux. Le résultat fut qu'il faillit y avoir une civilisation chrétienne. Nous en voyons apparaître les promesses aux XI^{ème} et XII^{ème} siècles. Les pays du sud de la Loire, qui en étaient le principal foyer de rayonnement, étaient imprégnés à la fois de spiritualité chrétienne et de spiritualité antique... /.../ Au début du XIII^{ème} siècle, la civilisation encore à venir fut détruite par l'anéantissement de son principal foyer, /.../ par l'établissement de l'Inquisition et par l'étouffement de la pensée religieuse sous la notion d'orthodoxie^{dccxx}... "

En envisageant sous cet angle le catharisme, on élargit, du même coup, sa signification. On n'est pas pour autant obligé d'abandonner les catégories durkheimiennes. On peut continuer

à les utiliser mais seulement pour comprendre le fonctionnement de l'Église catholique romaine à partir d'Innocent III.

S'identifier à une émergence

Il est alors possible d'articuler cette investigation historique – ce qui est un pléonasme puisque le mot grec *istoriè* vient du terme *ἵστωρ* ("témoin" ou "juge") qui renvoie lui-même à l'enquête – avec une autre méthodologie d'analyse : celle utilisée par Antonio Gramsci quand il anima à Turin un éphémère *Club de vie morale* (1917-1918).

Pour ce jeune Sarde, fraîchement arrivé dans la capitale industrielle de l'Italie d'alors, on ne peut concevoir l'émergence d'un *Ordine nuovo* – un nouvel ordre économique et social – qu'à partir du moment où il se transforme en "religion". Elle doit surgir d'une démarche "*socratique*" où les acteurs du nouveau processus de production des richesses deviennent "*en même temps maîtres et disciples*"^{dccxxi}. Le futur fondateur du PCI, en faisant de la *learning organization* à venir le socle d'une nouvelle société, renoue ainsi, sans le savoir ou en le sachant, avec les paroles du Christ : "*mais s'il est achevé [celui qui reçoit l'enseignement] alors il sera comme celui qui lui a donné l'enseignement*"^{dccxxii} (Luc 6, 40) "

C'est dans un tel creuset, économique, technologique, social et spirituel^{dccxxiii}, que pourrait se développer une nouvelle culture et une nouvelle civilisation. En effet et selon Gramsci, qui utilise le mot religion dans un sens élargi, ce nouvel ordre social devrait, à la manière des anciens systèmes religieux, unir en un seul ensemble l'inévitable fidéisme de la périphérie et l'éthique strictement rationnelle du centre qui en impulse l'évolution. Ses pilotes seront ainsi en mesure de faire progressivement évoluer les acteurs du domaine de la *doxia* (les opinions) à celui de l'*épistémé* (la connaissance). A une condition : que le noyau le plus actif de l'organisation apprenante soit constitué, comme l'avait compris Simone Weil, par une authentique spiritualité vivante. Elle est indispensable pour purifier les inévitables passions que génère l'entrelacs des opinions et des passions à la périphérie.

"Les plus grands parmi les penseurs se sont rapprochés de l'équilibre entre la méthode et la purification. À l'intérieur d'une même œuvre, La République par exemple, Platon souligne l'importance de la purification par le mythe de la caverne, par l'exemple du Juste, pour ensuite proposer une méthode, la dialectique. Le même Platon adopte tantôt un langage poétique propre à l'expression des vérités acquises par la purification, tantôt une prose, parfois fastidieuse, propre à l'esprit de méthode.

Dans la tradition occidentale, c'est sans doute Pascal qui a possédé au plus haut degré les qualités correspondant à l'une et l'autre des conditions, comme en font preuve ses travaux géniaux dans les sciences d'un côté, dans les lettres de l'autre^{dccxxiv}. "

L'esprit de finesse allié à l'esprit de géométrie : c'est la synthèse qu'a tenté d'incarner, intellectuellement et existentiellement, Pier Paolo Pasolini. Il a toujours tenu à se définir comme chrétien et marxiste, sémioticien et poète ou cinéaste...

La mise en perspective a un autre mérite : permettre de comprendre la cause initiale de la maladie multiforme qui affecte l'Occident contemporain. La perte de ses repères spirituels et le désarroi consécutif qui s'en est suivi sont aggravés par la tentative, sans cesse répétée, de supprimer le fait religieux alors qu'il est irréductible à la condition humaine.

Aller vers d'autres modes de gouvernance

Deux méthodes ont été successivement utilisées depuis la deuxième Renaissance, celle des XV^{ème} et XVI^{ème} siècles, pour tenter d'esquiver le choix ontologique entre le bien et le mal qui permet à l'être humain de fonctionner en tant qu'animal symbolique. Elles ont toutes deux débouché sur des modes de gouvernance spécifiques qui ont contribué à déraciner l'homo occidentalis.

Le premier est "irrégulier" dans le sens où il revient à nier l'opposition entre ces deux catégories éthiques, le Bien et le Mal, fondatrices de l'aventure humaine. Cette mutilation ontologique s'est confondue avec l'édification, aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, d'une société strictement positiviste, celle de l'Occident. Elle considère l'enrichissement matériel individuel comme la seule tâche digne de l'homme. De par son déni des valeurs spirituelles et les succès économiques et politiques que leur éviction a autorisé, cette vision de l'homme et de la société a contribué à promouvoir sur l'ensemble de la planète un esprit de jouissance individualiste^{dccxxv}. Il continue à dérober à ceux qui se laissent prendre à ses mirages leur identité en tant qu'êtres humains.

Un seul exemple le démontre : l'exploitation de la misère sexuelle. En 2001, 500 000 femmes étaient mises "sur le marché" dans la seule Union européenne alors limitée à 15 Etats. En 2006, l'organisation de la coupe du monde de foot-ball à Berlin fut l'occasion d'édifier une immense maison close aux dimensions planétaires, *Artémis*. A trois stations de métro du Stade olympique, on fit fonctionner pendant plusieurs semaines le plus grand complexe d'exploitation de l'humanité de toute l'Union européenne : comme si la gloire des héros du ballon rond n'avait pu se construire que sur l'avalissement de leurs consoeurs les plus fragiles^{dccxxvi}.

Selon Sabine Dusch, la prostitution engendrerait un chiffre d'affaires mondial de 60 milliards d'euros^{dccxxvii}. Alors que la traite des Noirs, qui a duré 400 ans, avait porté sur 11,5 millions d'êtres humains quant à son volet occidental, celle des femmes et des enfants exploités sexuellement affecterait, en 2001 et pour la seule région de l'Asie du Sud-Est, 33 millions de victimes. D'après le fonds des Nations Unies pour l'Enfance (Unicef), 2 millions d'enfants sont happés chaque année par l'industrie prostitutionnelle^{dccxxviii}.

Qui plus est, cette marchandisation mondialisée du corps humain s'accompagne d'une aliénation quotidienne des esprits par la pornographie et la publicité qui s'en inspire ce qui alimente, en retour, la prostitution. Le phénomène acquiert une nouvelle dimension avec Internet : les coïts en tous genres, filmés sous tous les angles, sont à portée de clic de tout un chacun. Comme le dit sobrement le sociologue britannique Anthony Giddens, *"Il existe dans la culture moderne une préoccupation générale concernant la sexualité"*.

L'explication est simple : la pulsion de vie, longtemps refoulée par la religion dite chrétienne, se libère aujourd'hui de ses entraves. Elle envahit l'espace public en inondant l'ensemble de la communication sociale. Avec l'émergence des sites de partage de vidéos à "contenu explicite", chacun est bien obligé de placer les bornes de la pudeur là où sa propre histoire et ses propres valeurs le lui permettent^{dccxxix}. Tant pis pour les plus faibles : à eux de choisir, "en leur âme et conscience", de continuer à détruire leur personnalité ou de commencer à la construire^{dccxxx}.

Le processus est d'autant plus pervers que l'épanouissement ontologique de l'homme n'est pas un fait acquis d'avance. En effet et comme le fait remarquer Simone Weil, celui-ci n'est pas en mesure d'accéder spontanément au développement complet de son être. Il ne peut y arriver que par cet "effort orienté" de tous les instants que les Cathares apelaient *"lo melhorament"* (l'amélioration) de son âme. Du même coup et sous l'influence de la voie hédoniste prônée par la société positiviste de l'Occident, les plus grandes masses se retrouvent projetées dans un désordre moral analogue à celui de la fin de l'Empire romain. Or on a vu que Durkheim n'y avait prévu qu'une seule parade possible : l'institution religieuse en tant que simple excroissance du fait social.

La solution a paru fonctionner pendant des siècles mais au prix d'effets pervers en cascades quant au développement des sciences, des techniques et de la vie économique. Ces entraves que l'Eglise romaine opposait au développement des forces productives ont conduit les sociétés libérales européennes à s'élever contre l'institution qui en avait été responsable. Que l'on se souviennne : en 1864, parmi les 80 notions que Pie IX condamne par l'encyclique *Quanta*

Cura, figurent la liberté de conscience, la liberté de recherche philosophique, le rationalisme, le gallicanisme, le libéralisme...

D'où le recours simultanée, de la part d'autres éléments du corps social de l'Occident, à une deuxième méthode, tout aussi "religieuse" que la précédente (toujours au sens durkheimien du terme), pour tenter d'esquiver mais d'une manière différente, le choix éthique entre le Bien et le Mal. A la différence de la précédente qui s'était confondue avec la construction d'une puissante société civile laïque, cette seconde voie est strictement politique. Elle a été empruntée, à un moment ou à un autre, par les nations où les institutions démocratiques n'avaient pas eu le temps de s'enraciner. En leur lieu et place, émergèrent des factions qui prirent le pouvoir au sein de la société politique pour édifier des systèmes totalitaires : le mouvement commença par la Russie bolchevique, gagna, par imitation, l'Italie fasciste^{dccxxxi} et enfin l'Allemagne national-socialiste pour ne pas citer les épigones qui surgirent ailleurs en Europe, en Amérique latine ou en Asie.

Mais ces nouvelles hiérarchies politiques, à vocation totalitaires, furent, à leur tour, obligées de stabiliser leur pouvoir. Pour ce faire, elles singèrent leur modèle commun : la religion impériale romaine. On peut s'en convaincre en se remémorant les images des parades militaires nazies filmées par Leni Riefenstahl : avec les étendards à croix gammée surmontés de l'aigle imperator qui claquaient au vent, ce sont les défilés des légions romaines après leurs victoires qui resurgissaient. Cette volonté d'esthétiser la vie politique, pour reprendre l'expression de Walter Benjamin, déboucha sur un culte exclusif rendu à la société transformée en divinité.

C'est ce qui explique la profonde gémellité des dictatures staliniennes et hitlériennes. Leur ressemblance n'est pas fortuite. On est en face d'une seule et même démarche. Elle est qualifiée "d'idolâtre" par Simone Weil. Il en a été ainsi dans la mesure où ces deux formes de sociétés politiques ont abouti à expulser le fait symbolique, pourtant consubstantiel à l'aventure humaine, au profit d'allégories sociales diffusées par la propagande. Ces pseudo-symboles, dans la mesure où ils participaient d'une plus grande mystification des consciences par rapport à celle antérieurement mise en place par l'Eglise, romaine ou orthodoxe, ne pouvaient même plus déboucher sur une libre interprétation rationnelle comme avait tenté de le faire Béranger de Tours et, après lui, ses continuateurs.

Des enclos idéologiques avaient été délimités, réservés à la lutte des classes ou, par imitation, à celle des races, dont les commanditaires avaient exclu par avance les deux contraires ontologiques auxquels l'homme doit se confronter pour devenir un véritable *homo sapiens sapiens* : choisir la voie du bien ou celle du mal.

L'édification de ces vastes *lagers* dans le domaine des idées aura été la grande œuvre du XX^{ème} siècle. Il y a emprisonné des millions d'êtres humains dans l'illusion qu'ils pouvaient se dispenser de toute responsabilité éthique individuelle au nom de la mission historique dévolue à la race élue ou au prolétariat émancipateur. Quelques uns des meilleurs esprits de leur époque ont collaboré à cette mystification.

Un premier exemple : Martin Heidegger devient recteur de l'université de Fribourg en 1933 et adhère au parti national-socialiste la même année. Il multiplie les prises de position en faveur du nouveau régime. Dans un séminaire d'éducation politique de l'hiver 1933-1934, il enseigne que "*la nature de notre espace allemand (...) ne se manifestera peut-être jamais aux nomades sémites*^{dccxxxiii}". En 1935, il parle de "*la vérité interne et la grandeur de ce mouvement*^{dccxxxiii}" (le national-socialisme). Quelques années après et selon Karl Jaspers qui cite le propos, Heidegger aurait récidivé en lui déclarant qu'il existe "*bel et bien une dangereuse alliance internationale des juifs*". Cette prise de position, rapporté par Jaspers dans son *Autobiographie philosophique* (1977), est confirmée par les notes rédigées par Heidegger lui-même : il écrit dans ses *Cahiers noirs*, journal intime rédigé de 1930 à 1970, que le "*judaïsme mondial*", tout comme le national-socialisme, représente une des puissances en lutte pour dominer la planète.

Vingt ans plus tard, son disciple en existentialisme, Jean Paul Sartre, fait un choix symétrique mais en faveur du marxisme-léninisme cette fois. S'étant proclamé compagnon de route du Parti Communiste Français, il déclare dans un interview publié en 1965 dans *Les Temps Modernes* : "*tout anticommuniste est un chien, je ne sors pas de là et je n'en sortirai jamais*^{dccxxxiv}".

Trente ans auparavant, Carl Schmitt, le plus éminent des juristes de langue allemande, celui-là même qui avait suscité l'admiration – avant 1933 - de Walter Benjamin, de Léo Strauss ou de Georg Lukacs, avait adhéré fougueusement au National Socialisme. Au cours d'une célèbre conférence prononcée en 1936 sur "*Les méfaits de l'esprit juif dans la science juridique allemande*", il avait recommandé de ne jamais citer un auteur juif sans avoir mentionné auparavant qu'il est Juif^{dccxxxv}.

En fait, si les itinéraires de ces intellectuels prestigieux posent problème, c'est qu'ils manifestent, de manière monstrueuse, la distorsion entre la théorie et la pratique instaurée en Occident depuis la fin du christianisme cathare. Elle se traduit, *de facto*, par l'abandon de toute obligation de congruence.

A contrario, l'itinéraire spirituel de Simone Weil, qui choisit de se ressourcer dans la religion des *Bonnes dames* et des *Bons Hommes* après s'être établie en usine dans la région parisienne et avant de devenir ouvrière agricole en Ardèche est exemplaire. La philosophe met en

évidence les deux impasses symétriques auxquelles aboutissent le culte de l'individu par la société libérale et celui de la collectivité par ses alternatives totalitaires. La démarche existentielle de celle qui fut l'amie d'Albert Camus peut être considérée comme le début du grand processus historique qui pourrait contribuer à restaurer le patrimoine spirituel de l'Occident^{dccxxvi}.

2. Restaurer un patrimoine

Un autre constat peut aider à construire un continuum logique entre le monde de la *doxia* et celui de l'*épistémé* : la dimension affective que revêt le processus de production de nouvelles connaissances.

Cet autre aspect de la cognition, négligé par le positivisme, est souligné par Simone Weil. Elle part d'un constat : celui qui a quelque chose de nouveau à dire n'est d'abord écouté que par ceux qui l'aiment. *"Les sentiments personnels jouent dans les grands événements du monde un rôle qu'on ne discerne jamais dans toute son étendue. Le fait qu'il y a ou qu'il n'y a pas amitié entre deux hommes, entre deux milieux humains, peut dans certains cas être décisif pour la destinée du genre humain. C'est tout-à-fait compréhensible. Une vérité n'apparaît jamais que dans l'esprit d'un être humain particulier. Comment la communiquera-t-il? S'il essaie de l'exposer, il ne sera pas écouté ; car les autres ne connaissant pas cette vérité, ne la connaîtront pas pour telle ; ils ne sauront pas que ce qu'il est en train de dire est vrai ; ils n'y apporteront pas une attention suffisante pour s'en apercevoir ; car ils n'auront aucun motif pour accomplir cet effort d'attention. Mais l'amitié, l'adoration, la sympathie ou tout autre sentiment bienveillant les disposerait naturellement à un certain degré d'attention. /.../. Ainsi la circulation des vérités parmi les hommes dépend entièrement de l'état des sentiments ; et il en est ainsi pour toutes les espèces de vérités"*^{dccxxvii}.

Mais il y a plus : chacun est placé, à de multiples reprises, dans l'obligation de choisir entre la vérité et le mensonge. Or cette décision a également partie liée avec l'affectivité. La philosophe prend un exemple à valeur de métaphore : *"Si un homme surprend la femme qu'il aime et à qui il avait donné toute sa confiance en flagrant délit d'infidélité, il entre en contact brutal avec de la vérité. /.../ Cet exemple fournit la clef. L'acquisition des connaissances fait approcher de la vérité quand il s'agit de la connaissance de ce qu'on aime, et en aucun autre cas. /.../ Ce qu'on aime est quelque chose qui existe, que l'on pense et qui par là peut être occasion de vérité ou d'erreur. Une vérité est toujours la vérité de quelque chose. L'objet de l'amour n'est pas la vérité mais la réalité. Désirer la vérité, c'est désirer un contact direct avec la réalité. Désirer un contact avec une réalité, c'est l'aimer. On ne désire la vérité que pour aimer dans la vérité. On désire connaître la vérité de ce qu'on aime. Au lieu de parler d'amour de la vérité, il vaut mieux parler d'un esprit de vérité dans l'amour. L'amour réel et pur désire toujours avant tout demeurer*

tout entier dans la vérité, quelle qu'elle puisse être, inconditionnellement. Tout autre espèce d'amour désire avant tout des satisfactions et de ce fait est principe d'erreur et de mensonge. L'amour réel et pur est par lui-même esprit de vérité. C'est le Saint-Esprit. Le mot grec qu'on traduit par esprit signifie littéralement souffle igné, souffle mélangé à du feu, et il désignait, dans l'Antiquité, la notion que la Science définit aujourd'hui par le mot d'énergie. /.../ L'amour pur est cette force agissante, l'amour qui ne veut à aucun prix, en aucun cas, ni du mensonge ni de l'erreur^{dccxxviii}."

C'est d'ailleurs pour cette raison que Charles Sanders Peirce, fondateur de la phénoménologie, a fait de l'Amour le principe de fonctionnement du deuxième de ses trois mondes, celui de la Secondéité : l'entrechoquement, dû au hasard, de phénomènes contradictoires issus de la Priméité ne peut être régulé que par l'existence d'attractions réciproques. Les commerciaux de toutes les entreprises l'apprennent dès leurs premières ventes dans tous les pays du monde : si on n'aime pas le contact humain, il vaut mieux faire un autre métier.

Or, la plupart du temps et comme on vient de le voir à propos du développement des idéologies au XX^{ème} siècle, l'homme tente d'échapper à cette obligation ontologique d'aimer son semblable afin de pouvoir s'aimer soi-même. Il recherche, dans sa vie sociale, une vérité toute faite qui le protégerait contre sa propre responsabilité en tant qu'individu. La fuite est morale avant d'être intellectuelle. Elle s'avère d'autant plus vaine qu'elle constitue un recul par rapport au besoin le plus impérieux de son âme : le contact avec le réel^{dccxxix}. C'est ce qui explique que, selon Simone Weil et comme il a été indiqué au chapitre précédent de cette investigation, la religion "*pour pouvoir être, comme elle le doit, présente partout, non seulement ne doit pas être totalitaire, mais doit se limiter elle-même rigoureusement au plan d'amour surnaturel qui seul lui convient*"^{dccxl}."

Tel fut la grandeur du choix cathare et c'est ce qui explique son rayonnement *post mortem* huit siècles après sa disparition en tant qu'institution humaine. Anne Brenon en propose une explication : en délivrant Dieu de toute responsabilité vis-à-vis de ce qu'il peut advenir de la destinée du monde, le catharisme a réhabilité, *de facto*, le rôle de l'homme ici-bas.

Les liens ainsi établis entre l'amour, la vérité et la spiritualité autorisent à réenvisager la manière dont a été annoncée la *Bonne Nouvelle* aux différentes nations : il suffit de réintégrer le fait cathare dans l'histoire du Christianisme pour n'être plus en droit de parler de duperie des consciences à son propos. Il a existé au moins *une* confession chrétienne qui ne s'est jamais spirituellement compromise en rendant à César et à ses successeurs plus que ce qui leur

appartenait légitimement. Et pour cause : elle avait, dès le départ, opéré une coupure ontologique entre la Cité terrestre et la Cité céleste.

Cette situation singulière - qui n'est pas loin de rappeler celle du Soufisme dans l'Islam ou du Taoïsme dans le monde sinisé - n'est pas simplement la conséquence de la persécution de cette forme de christianisme par Innocent III et ses successeurs. Avant d'être une Eglise du silence, le catharisme fut, au XII^{ème} siècle, une Eglise triomphante du moins dans les régions d'Europe où elle avait pris racine. Son influence découlait de ses positions dualistes initiales. Cette particularité doctrinale autorisait les *Bons Hommes* à interpréter les différentes figures que peut revêtir l'oppression sociale comme autant de manifestations du Principe du Mal.

A contrario, la même mise en perspective permet de comprendre pourquoi et comment l'Eglise romaine, en effectuant des choix contraires, a perdu une bonne partie de son âme. En anéantissant, par le fer et par le feu, d'authentiques Chrétiens dont le seul crime avait été d'incarner les valeurs de l'Evangile, elle se condamnait, par avance, à échouer dans la mission pour laquelle elle avait accepté de signer le pacte constantinien : devenir "catholique" c'est-à-dire universelle. Les moyens, mauvais, ont eu raison de la fin proclamée bonne.

Un pli contraire a été pris. Il s'est avéré permanent. Les conséquences sont apparues au grand jour après la disparition de Jean Paul II : le constat fut dressé par le théologien suisse de langue allemande Hans Küng. Cet ancien conseiller du concile Vatican II, professeur émérite de théologie oecuménique de l'université de Tübingen, souligne que ce pape, aux multiples talents dont celui de communicateur au niveau mondial, a pris beaucoup de mauvaises décisions.

"Vers l'extérieur, il s'est engagé pour les droits de l'homme, mais à l'intérieur, il les a refusés aux évêques, aux théologiens, et d'abord, aux femmes. Tout à sa dévotion à Marie, il a prêché aux femmes de nobles idéaux, mais il leur a en même temps interdit la pilule et refusé l'ordination.

Il a prêché contre la pauvreté de masse et la misère dans le monde, mais, en même temps, avec ses conceptions en matière de contrôle des naissances et d'explosion démographique, il s'est rendu coresponsable de cette misère. Il a propagé une image traditionnelle du prêtre, masculine et célibataire, et porte ainsi sa part de responsabilité dans la pénurie catastrophique de prêtres, le recul dramatique des vocations dans de nombreux pays et les scandales de pédophilie dans le clergé, qu'il n'est plus possible de cacher^{dccxli}."

C'est peut être ce qui explique, qu'en ce début du XXI^{ème} siècle et après deux mille ans de christianisation, la civilisation occidentale n'ait jamais été aussi peu chrétienne. C'est ce dont

témoigne la crise ecclésiale au sein de vieux pays catholiques comme la France, l'Allemagne ou l'Espagne. Le désarroi religieux y est profond. Il affecte la pastorale, la catéchèse et l'exégèse.

Constater un désarroi

Pour René Rémond – qui rédigeait son constat en 1985 -, s'il demeurait encore vrai que deux Françaises et Français sur trois avaient encore été baptisés et mariés à l'église, si quatre sur cinq se déclaraient catholiques et si plus de quatre millions disaient aller à l'office dominical, il n'en demeurait pas moins vrai qu'une rupture profonde avait eu lieu dès les années 1960.

C'est à ce moment que toute une part du patrimoine culturel, dont la religion chrétienne était le vecteur et le contenu, a cessé d'être transmise^{dccxlii}.

Une vingtaine d'années plus tard, le constat est encore plus sévère. L'érosion du catholicisme n'a fait que croître, non seulement en France mais dans l'ensemble du continent européen. Pourtant, à l'échelle mondiale et pendant le même laps de temps, la population catholique a augmenté au même rythme que celle de la planète : 757 millions de personnes baptisées en 1978 et 1,200 milliard en 2012.

Rien de tel en Europe : en un quart de siècle, le nombre des Catholiques y a relativement régressé : il n'a enregistré qu'une hausse de 12 millions seulement alors qu'en Afrique et durant la même période, le nombre y a presque triplé (55 millions en 1978 et 149 millions en 2004). Les Catholiques représentent désormais 17 % de la population du continent noir contre 12,4 % en 1978.

Leurs effectifs ont également grossi en Asie – plus de 49,5 % entre 1978 et 2004 - mais surtout dans les Amériques (celle du Sud et celle du Nord confondues) : plus 79,6 % de fidèles catholiques^{dccxliii}.

Qui plus est, d'autres indicateurs vont dans le même sens : celui d'un véritable effondrement dans l'ensemble de l'Europe.

Quelques chiffres : en 2007, un sondage indique que 43 % des Belges seulement se déclarent catholiques et 17 % pratiquants. Ces taux sont en baisse constante depuis plusieurs années. L'année précédente, l'Eglise de Belgique avait ordonné 9 prêtres contre 200 annuellement quarante ans plus tôt^{dccxliv}.

Une évolution analogue se constate en France : selon une enquête de l'institut CSA publiée dans *La Croix* du 24 décembre 2004, le fléchissement numérique du catholicisme, bien que patent, demeure stable : 64,3 % des Français se disent catholiques alors qu'ils étaient encore 69 % trois ans plus tôt. Par contre, la pratique religieuse (mesurée par l'IFOP selon le critère de

l'assistance à la messe dominicale) diminue progressivement, mais inexorablement, depuis les années 50. Alors qu'en 1952, 27 % des Catholiques déclarés comme tels se rendaient à la messe, ils n'étaient plus que 4,5 % en 2010^{dccxlv}. Ces chiffres sont corroborés par Denis Pelletier, spécialiste d'histoire religieuse contemporaine : il relève que la proportion de croyants qui fréquentent les églises au moins un dimanche par mois plafonne désormais à moins de 5 % des quelques 60 % à 65 % de Français qui se déclarent de culture catholique^{dccxlv}.

Et quant aux baptêmes, leur nombre est également en baisse constante : selon les données fournies en 2013 par l'Église catholique en France, un peu plus d'un tiers des enfants sont amenés devant les fonts baptismaux au cours des premières années de leur vie.

Or un autre chiffre montre que ce pourcentage n'est pas prêt de remonter. En 2004, la plupart des Catholiques étaient des femmes, plutôt âgées et qui vivaient à la campagne : les 18-24 ans n'étaient plus que 7,5% des membres de cette confession^{dccxlvii}. En 2013 et alors que le nombre des Français ayant 65 ans et plus représentait 21 % des habitants de l'hexagone, la même tranche d'âge regroupait 43 % des Catholiques pratiquants. De même et alors que 25 % des Français étaient retraités, 46 % des Catholiques pratiquants appartenaient à cette catégorie socio-professionnelle^{dccxlviii}.

Dernière donnée : 147 146 mariages religieux avaient été encore célébrés en 1990. Or il n'y en a eu que 74 636 en 2011 selon l'annuaire des statistiques de l'Eglise et la conférence des évêques de France.

La désaffection de la pratique religieuse au sein d'une nation longtemps appelée la fille aînée de l'Eglise est donc patente. Elle est d'autant plus grande que selon un autre sondage de l'institut CSA mené auprès d'un échantillon de 2 012 personnes publié dans *Le Monde des religions* de janvier 2007, il n'y aurait plus qu'un Français sur deux (51 %) à se déclarer "catholique", alors que les "sans religion" représenteraient désormais jusqu'à un tiers ou presque (31 %) de la population. Pourtant, en 1994, le même institut avait posé pour *Le Monde* la même question ("*Quelle est votre religion, si vous en avez une ?*") : les Catholiques déclarés étaient encore 67 % et les "sans religion", 23 %.

Autre point important : l'Eglise de France avait cru pouvoir se rassurer en invoquant une résistance de l'identité catholique au-delà de la baisse des pratiques et du rapport aux dogmes. Cette interprétation optimiste apparaît de moins en moins fondée. *Le Monde des religions* a interrogé 1 021 Catholiques et les résultats sont tout aussi surprenants que ceux du sondage précédent. Plus de la moitié ne vont jamais à la messe, sauf exceptionnellement pour un mariage, un baptême, à l'occasion de funérailles ou pour une fête (31 %). Seuls 8 % déclarent demeurer

fidèles à l'obligation de la messe dominicale : ils étaient 13 % en 1988, 25 % en 1968 et 37 % en 1948 !

Quant aux croyances, elles s'effritent également. Seuls 52 % des Catholiques français jugent "*certaine*" ou "*probable*" l'existence de Dieu. C'est donc désormais une minorité d'entre eux (18 %) qui croit en un "*Dieu personnel*" - vérité pourtant princeps du christianisme - contre une grosse majorité (79 %) qui identifie Dieu à une notion plus vague de "*force, énergie ou esprit*"^{dcclix}. En d'autres termes et si l'on s'en tient aux seuls critères fixés jadis par l'Eglise catholique romaine lorsque l'empereur romain Théodose I^{er} interdit formellement, en 392, les manifestations de culte païen – dont les Jeux Olympiques –, près de 80 % de ceux qui se réclament aujourd'hui du catholicisme en France sont redevenus, *de facto*, des Néo-païens qui s'ignorent !

Et si le sentiment d'appartenance à une Eglise, dont les Catholiques ont plutôt une bonne image (76 %), demeure encore élevé, c'est qu'il se confond, comme en témoignent les réponses à l'enquête CSA pré-citée, avec la revendication du mariage des prêtres (81 %) ou celle de l'ordination de femmes-prêtres (79 %), toutes réformes qui font figure d'épouvantail pour la Curie romaine.

L'évolution est la même de l'autre côté du Rhin. A Bonn, l'église Saint Jean Baptiste ne fait le plein qu'à Pâques ou à Noël, celle de Saint Hilaire, désormais désaffectée, a été transformée en lieu d'exposition et le diocèse d'Essen a dû vendre la moitié des siennes ce qui l'a conduit à supprimer un millier d'emplois de laïcs. Quant à celui d'Aix-la-Chapelle, il est au bord de la faillite. Un peu partout, on met en vente les locaux paroissiaux, on licencie le personnel des *kindergarten* (jardins d'enfants), on restructure le tissu des paroisses pour tenter de pallier le manque de prêtres et d'argent^{dccl}.

Il en est de même en Espagne. Dans ce qui avait été le domaine des Rois Très Chrétiens, le catholicisme perd sans arrêt du terrain. La pratique dominicale diminue (20% des Espagnols assistent à la messe du dimanche) tout en restant le double de celle de la France. Les mariages civils sont en hausse (de 5% en 1981 à 33% en 2003) et un sur deux se termine par un divorce. 85 000 interruptions volontaires de grossesse (IVG) y sont recensées chaque année. Le rendement de l'impôt d'Eglise baisse régulièrement^{dccli}. Fait intéressant : les membres du clergé directement en contact avec la population attribuent la responsabilité de cette évolution à l'attitude de leur hiérarchie.

Une enquête conduite en 2007 auprès de 751 prêtres et publiée par la revue chrétienne *21rs*, éditée par la congrégation des Sacrés-Cœurs, indique que la moitié du clergé espagnol (52,7 %) est contre la discipline du célibat sacerdotal et qu'une grosse minorité (41,8 %) est même

favorable au sacerdoce des femmes. Pour 42 % des prêtres, le concile Vatican II (1962-1965) fut *"un grand événement qui n'a pas eu tout son développement dans certains aspects essentiels, parce qu'il a été freiné de l'intérieur de l'Eglise"*. Pour un autre quart, ce concile fut *"une espérance en grande partie frustrée"*^{dcclii}.

Recatéchiser

Qui plus est, dans chacun de ces pays européens de forte tradition catholique, la pratique religieuse s'est substantiellement modifiée. Elle n'est plus depuis longtemps celle des vêpres, de la confession ou du respect des croix aux carrefours. Elle n'est même plus celle du recours au vicaire dans les banlieues ou au prêtre dans les aumôneries des lycées.

C'est ce qui explique que l'Eglise catholique allemande, hier citée en exemple pour sa prospérité, son audace théologique, ses mouvements sociaux, ses réseaux d'écoles et d'hôpitaux et ses associations humanitaires, donne aujourd'hui des signes de faiblesse de plus en plus nombreux. Il s'y produit ce que Klaus Nientiedt, journaliste du *Herder Correspondenz*, appelle une "évaporation de la foi". Les pratiques et les signes d'appartenance religieuse se sont effritées. Même dans un *Land* aussi catholique que celui de la Bavière, on ne compte plus que six baptêmes pour dix naissances.

Pour l'ensemble de la République fédérale, sur cent mariages entre conjoints catholiques, quarante-six seulement ont lieu à l'église. Un peu partout, la fréquentation de l'enseignement religieux est en recul. Le nombre des prêtres (moins de 14 000) est en chute libre^{dccliii}.

On retrouve une situation analogue de l'autre côté des Pyrénées. Pour Josep Soler, Père abbé de Montserrat, monastère bénédictin de la montagne catalane derrière Barcelone et qui fut le refuge des intellectuels de gauche à la fin du franquisme, l'Espagne vit ce que la France a vécu à la fin du XIX^{ème} siècle. Dans aucun autre pays en Europe, le débat sur la place de l'Eglise dans une société démocratique n'est aussi explosif. C'est la conséquence du fait que, selon Juan José Tamayo, intellectuel catholique critique, *"l'Espagne possède l'Eglise la plus conservatrice et la société la plus sécularisée en Europe"*^{dccliv}.

Mais au delà des particularités qui découlent de la spécificité des différentes histoires nationales, la même tendance de déclin se retrouve dans l'ensemble du continent européen : le nombre des prêtres y est tombé sous la barre des 200 000 (contre 250 498 en 1978). En revanche et de manière synchrone à la croissance du nombre de ses fidèles, le catholicisme d'Afrique et celui d'Asie ont connu, pendant la même période^{dcclv}, une forte poussée des vocations : elles ont augmentées de 84 % dans le continent noir (16 926 prêtres en 1978 et 31 259 en 2004) et de 74 % en Asie (32 291 et 48 222 pour la même période).

Rien de tel en France. Dès, en 1985, les cours de catéchisme ne réunissaient plus que quatre enfants de l'enseignement primaire sur dix. La proportion a considérablement baissé depuis. Symbole de la crise que traverse la transmission de la foi et des notions chrétiennes, la proportion d'enfants catéchisés s'est effondrée^{dcclvi} : seuls quelque 20 % des jeunes de 8 à 11 ans fréquenteraient le "caté". Comme le dit le jésuite Luc Pareydt, la jeunesse française se retrouve en mal d'héritage. Elle rejette les solutions toutes faites et les répétitions pieuses sans disposer pour autant d'une alternative véritable. Elle est à la recherche de propositions véritablement porteuses de sens^{dcclvii}.

Réexpliquer

Pourrait-elle les trouver dans l'exégèse? Même pas : la crise y est encore plus forte que dans la catéchèse.

Léonardo Boff, théologien brésilien de la libération, sanctionné par les autorités vaticanes qui lui intimèrent, en 1985, le "*silence et l'obéissance*", y discerne un fil directeur que l'on peut suivre tout au long du pontificat de Jean Paul II (1978-2005). Quelqu'ait pu être l'influence charismatique dont il a joui *orbi*, il n'en a pas été de même *urbi* : ce souverain pontife n'a jamais osé s'attaquer à la Curie mise en place par son prédécesseur, Paul VI Montini (1963-1978), machine efficace et dévouée mais devenue obèse. Elle se croyait d'autant plus libre et puissante que Jean Paul II voyageait beaucoup. Du même coup, son pontificat fut celui d'une hypertrophie du pouvoir de la papauté à un niveau jamais atteint dans l'histoire de l'Eglise : on y a assisté au retour en force du principe de la hiérarchie^{dcclviii}.

Cette tendance lourde d'évolution s'exprime sans ambages dans le *Catéchisme de l'Eglise catholique abrégé* : la question 182 y traite du rôle du souverain pontife. La réponse est explicite : "*Il est le vicaire du Christ, la Tête du collège des évêques et le pasteur de toute l'Eglise, sur laquelle il a, par institution divine, un pouvoir plénier, suprême, immédiat et universel*"^{dcclix}. On est en présence d'une monarchie absolue dont le souverain aurait repris mot à mot le célèbre aphorisme de Louis XIV : "*l'Etat, c'est moi*".

Le franciscain brésilien n'en est que plus sévère dans son analyse. "*Quelle a été la caractéristique fondamentale de ce pontificat ? La restauration et le retour à la grande discipline. Ce qui définit Jean Paul II, ce n'est pas la réforme mais la contre-réforme. Il a représenté la tentative d'arrêter le processus de modernisation qui a fait irruption dans l'Eglise à partir des années 1960 et qui intéressait tout le christianisme. /.../*

Vatican II (1962-1965) s'était déroulé sous le signe de la compréhension et non plus de l'anathème, du dialogue et non plus de la condamnation. Il avait inauguré le dialogue

oeucuménique, qui présupposait l'acceptation d'autres Eglises. Face au monde moderne, il avait posé le principe d'une réconciliation avec les sphères du travail, de la science, des libertés et de la tolérance religieuse. /.../

A Rome, le nouveau pape a trouvé la bureaucratie vaticane conservatrice, par nature, et qui pensait comme lui. Un bloc historique puissant pape-Curie s'est constitué, avec pour objectif d'imposer la restauration de l'ancienne identité et de l'ancienne discipline. La personnalité de Jean Paul II a permis de réaliser ce projet de façon remarquable. /.../

Il a enlevé son pouvoir de décision au synode des évêques en le soumettant totalement au pouvoir papal, de même qu'il a limité le pouvoir des conférences continentales des évêques, des conférences nationales épiscopales. Il a marginalisé le pouvoir de participation et de décision des laïcs, et nié la pleine citoyenneté des femmes au sein de la communauté de l'Eglise, en les reléguant à des fonctions secondaires, éloignées de l'autel et de la prédication. /.../

A l'extérieur, il se présentait comme un paladin du dialogue, des libertés, de la tolérance, de la paix et de l'oeucuménisme. Il a demandé pardon en plusieurs occasions pour les erreurs et les condamnations de l'Eglise dans le passé ; il s'est associé aux représentants d'autres religions pour prier pour la paix mondiale. Mais, à l'intérieur, il a fait taire le droit de s'exprimer, interdit le dialogue et produit une théologie aux forts relents de fondamentalisme^{dcclx}. "

Ne pas se tromper d'époque

L'élection de son successeur, Benoît XVI, n'a pas arrangé les choses. Alors que le christianisme affrontait des défis d'une ampleur inégalée - l'effondrement de l'ensemble des manifestations institutionnelles de la foi catholique dans la vieille Europe laïcisée, la montée concomitante du "relativisme" des valeurs et des pratiques mais surtout la cohabitation avec un Islam tenté par le radicalisme – le nouveau souverain pontife fit le choix de ré-ouvrir une querelle d'un autre âge, la "guerre du latin".

2006, un *motu proprio* - décision personnelle du pape – fit du rite ancien de l'Eglise (la messe dite en latin et le dos du célébrant tourné au public), dit rituel "tridentin" (du nom du concile de Trente qui l'avait instauré en 1545-1563), une norme universelle et de plein droit. Des cardinaux français et non des moindres, Jean-Marie Lustiger et Jean-Pierre Ricard, tentèrent d'intercéder auprès du pape : "*C'est l'autorité du dernier concile qui est en cause*", affirma même André Vingt-Trois, archevêque de Paris, devant un envoyé du Vatican. Peine perdue.

La majorité des Catholiques en fut désorientée. Elle qui n'avait jamais connu d'autre fidélité qu'à l'Eglise de Vatican II et d'autre messe que celle alors instaurée, se demanda pourquoi

le Vatican faisait tant d'efforts pour se réconcilier avec une fraction ultra-minoritaire au lieu de la laisser dépérir de sa belle mort.

C'est que la question du rite en dissimule une autre, bien plus importante : la fidélité à l'héritage théologique de Vatican II. La bureaucratie de l'Église n'a jamais véritablement accepté un concile qui s'était permis de rajeunir le Catholicisme et d'ouvrir les voies d'un dialogue avec les athées, les "*frères*" chrétiens séparés ou les non-Chrétiens qu'ils soient Juifs ou Musulmans.

En montrant que les réformes du concile et, par voie de conséquence, son esprit lui-même, étaient, d'une certaine manière, négociables, elle lançait un signal fort aux nostalgiques de l'ancien système : la clarté doctrinale est seconde par rapport à la réconciliation avec les "*traditionalistes*", même ultraminoritaires, qui se réclament de l'"*intransigeantisme*" catholique du XIX^{ème} siècle^{dcclxi}.

En d'autres termes, l'Église institutionnelle avait choisi, en toute connaissance de cause, une nouvelle traversée du désert. Déjà, en septembre 2000, le cardinal Joseph Ratzinger, alors préfet de la doctrine romaine, avait provoqué l'une des plus belles tempêtes de la fin du pontificat de Jean Paul II, en affirmant, dans un document intitulé *Dominus Jesus*, que l'Église catholique est la seule à pouvoir se prévaloir de la qualité d'Église. Devenu pape sous le nom de Benoît XVI, il persista et signa : il réaffirma le droit de son Église à évangéliser les fidèles des autres confessions chrétiennes.

Depuis, il y eut sa démission, preuve de l'échec de sa politique, et l'élection du pape François 1^{er} en mars 2013. Laissons parler les faits.

Un mois après son avènement, le nouveau souverain pontife rend publique la constitution d'un groupe de travail collégial de cardinaux pour "*l'aider dans le gouvernement de l'Église Universelle*". Cette institution consultative, érigée ensuite en "Conseil de cardinaux", regroupe huit prélats issus des différents continents : l'Italien Giuseppe Bertello (président du gouvernement de l'État de la Cité du Vatican), l'Allemand Reinhard Marx (archevêque de Munich), l'Indien Oswald Gracias (archevêque de Bombay), le Zaïrois Laurent Monsengwo Pasinya (archevêque de Kinshasa), l'Australien George Pell (archevêque de Sydney), l'Américain Sean Patrick O'Malley (archevêque de Boston), le Chilien Francisco Javier Errázuriz Ossa (ancien archevêque de Santiago) et le Hondurien Óscar Andrés Rodríguez Maradiaga (archevêque de Tegucigalpa).

Simultanément ou presque, le pape crée, le 24 juin 2013, une commission pontificale consultative chargée d'étudier la situation de "l'Institut pour les œuvres de religion" (IOR), autrement dit de la "Banque du Vatican". Quelques jours après, le directeur général et son adjoint quittent l'IOR.

Mieux : le 31 août 2013, le souverain pontife nomme Mgr Pietro Parolin aux fonctions de secrétaire d'État du Saint-Siège. Par, peu de temps auparavant, celui-ci avait déclaré dans un entretien que le célibat des prêtres "n'est pas un dogme et [que l']on peut en discuter car c'est une tradition ecclésiastique" ajoutant qu'il s'agit d'un "grand défi" pour le pape François.

Quant à ce dernier, lors du premier entretien organisé avec la presse, il avait déclaré vouloir rompre avec la tradition centralisatrice de la curie romaine : il invita à cette occasion les églises locales à jouer un plus grand rôle en s'inspirant des églises orthodoxes en matière de collégialité et de synodalité.

Il est grand temps pour l'Église de se réformer en tant qu'organisation. L'urgence est d'autant plus forte que la nouvelle phase de la mondialisation ne confronte pas seulement les territoires et leurs entreprises mais également leurs cultures et, de ce fait, les grandes traditions spirituelles qui en ont constitué la matrice. L'avenir appartient donc aux organisations qui auront su tout à la fois demeurer elles-mêmes et s'ouvrir aux autres.

3. Comblant un déficit de sens

C'est cette métamorphose qu'a su accomplir Renault. La firme au losange a infirmé la sombre prédiction qui veut qu'une fusion sur deux soit condamnée à échouer comme cela avait été le cas lors de l'acquisition de l'américain Chrysler par l'allemand Daimler-Benz AG ou de l'anglais Rover par BMW AG.

L'explication à ces échecs ? Dans une absorption classique, il y a toujours un gagnant et un perdant. De ce fait, il n'y a pas de véritable transparence quant au choix des domaines de coopération et, *in fine*, quant au respect de l'identité et la culture de l'un des deux partenaires. C'est en rompant avec cette asymétrie que Renault a pu redresser Nissan, devenu, en cinq ans, le constructeur le plus rentable du monde.

L'Alliance est initiée en 1999 par Louis Schweitzer alors PDG de la firme au losange. L'objectif est de partager les domaines où chacune des deux entreprises est la plus performante. Elles décident, d'un commun accord, de développer des moteurs, des boîtes de vitesse et des plateformes communes afin de dégager des économies d'échelle tout en autorisant chaque marque à garder son identité propre. Peu de temps après, Renault et Nissan s'engagent à réaliser 70 % de leurs achats à leurs fournisseurs au travers d'une structure commune.

Quelque temps auparavant (1996), Carlos Ghosn (en arabe : *غصن كيارلوس*) avait été nommé directeur général adjoint du constructeur français. Né au Brésil d'une famille libanaise, il avait vécu, depuis l'âge de 6 ans et jusqu'à 16 ans, à Beyrouth. Il possède trois passeports (libanais, brésilien, français) et parle 7 langues. À partir de 1999, il gère la prise de

participation de Renault dans Nissan (36,8 %) dont il devient directeur général (1999), président (2000) et PDG (2001).

Lors de son arrivée au Japon, Nissan Motor, est quasiment en faillite. Ford, puis Daimler-Chrysler, approchés pour une éventuelle reprise, avaient jugé son redressement impossible. C'était mal connaître Carlos Ghosn. Sous sa direction, la dette est entièrement remboursée dès 2003. Depuis, le bénéfice net a progressé de 33 %. C'est aujourd'hui l'un des groupes automobiles les plus rentables au monde avec une marge opérationnelle supérieure à 11 %. En 2005, fort de ces succès, Carlos Ghosn a succédé à Louis Schweitzer comme PDG de Renault et, en 2009, comme président du Conseil d'administration.

Le secret du Franco-libano-brésilien ? Il a toujours affirmé que l'avenir est aux entreprises multiculturelles qui auront su développer des synergies tout en respectant les identités de chaque partenaire. Cela nécessite de mettre en œuvre un subtil équilibre où les rapports de force sont exclus. Il s'agit de substituer les jeux à somme positive (gagnants/gagnants) à ceux dont la somme est nulle (ce que l'un gagne, l'autre l'a perdu).

Cette philosophie va séduire les décideurs gouvernementaux russes et c'est ce qui explique que Renault et Nissan l'aient finalement emporté pour le contrôle du premier constructeur automobile de l'ex URSS, Avtovaz (plus connu sous le nom de Lada). L'accord, signé le 8 décembre 2007, prévoit que Renault prendra le contrôle de 25 % du capital d'Avtovaz. C'est chose faite au premier semestre 2008. La présidence du conseil d'administration est confiée à un Russe tandis que la direction opérationnelle est assurée par un directeur général proposé par Renault. Grâce à cet accord, Renault et Nissan, qui détenaient environ 8 % des ventes d'automobiles en Russie, voient immédiatement leur part de marché atteindre 40 %. Le 27 juin 2013, Carlos Ghosn est nommé président du conseil d'administration d'Avtovaz.

L'Alliance franco-japonaise n'était pourtant pas la seule sur les rangs pour reprendre ce constructeur. L'américain General Motors (GM), numéro un sur le marché russe, avait été donné favori : GM et Avtovaz n'avaient-ils pas noué un partenariat en 2001 et mis en place une coopération industrielle pour produire la Chevrolet Niva tout comme Fiat l'avait fait dans les années 1960 avec la Lada ? *"Les autorités russes ont senti qu'il fallait un partenaire étranger pour assurer un avenir rentable et la croissance à Lada. Manifestement, notre expérience de redressement en Roumanie de Dacia et celle de Nissan en Chine avec Dong Feng a joué en notre faveur"*, explique Thierry Moulouquet, directeur financier de Renault^{dccclxii}. Telle est la nouvelle logique managériale du monde contemporain. Elle est en phase avec les travaux d'un certain nombre de chercheurs dans le domaine des organisations.

Apprendre des controverses

Dès 1991, deux sociologues français, Luc Boltanski et Laurent Thévenot, mettent en évidence que la mise en place d'une politique d'organisation commune qui ne prendrait pas en compte les systèmes d'équivalence partagées et les conventions spécifiques à chaque partie prenante ne peut qu'aboutir à un échec.

A la même époque, le sociologue et philosophe des sciences français Bruno Latour souligne que ce que les Européens ont appelé la modernité est terminée et, avec elle, l'idée d'un progrès indéfini qui en constituait la matrice. Une société nouvelle est en train d'émerger. Pour le chercheur, elle est constituée d'objets hybrides qui n'appartiennent plus exclusivement au monde scientifique ou technique mais également aux sphères politique, culturelle ou économique. De ce fait, les enjeux de pouvoir se sont déplacés. Ils ne se situent plus seulement au sein de la société politique mais également au sein de la société civile où se déroulent ce que ce sociologue propose d'appeler des "controverses".

La notion évoque tout ce qui permet d'obtenir un accord, au sein d'une communauté donnée, à partir d'un état de fait émergeant qui posait initialement problème. Sa résolution, en restructurant la signification apportée à la situation nouvelle, autorise les membres de ladite communauté à envisager, d'une manière unifiée, la finalité et les modalités de l'action collective^{dcclxiii}.

D'un point de vue macro-organisationnel, le déroulement d'une controverse fait donc intervenir, non seulement des industriels, mais également des scientifiques, des techniciens et, par dessus tout, les utilisateurs des nouvelles technologies que les précédents ont élaborées. D'où le mot du philosophe Michel Serres : *"la science, c'est ce que le père enseigne à son fils. La technologie, c'est ce que le fils enseigne à son papa"*^{dcclxiv}.

D'où également la nécessité d'élaborer un discours anthropologique unificateur sur le modèle de celui élaboré à propos des sociétés "pré-modernes" où le "naturel", le "culturel", le "technique" mais également le "politique", le "mythique" et le "social" s'entremêlent sans arrêts.

Ce fut le coup de génie de Marcel Mauss d'avoir montré, dans son *Essai sur le don* (1923-1924), que l'enchaînement dons/contre-dons, dans la mesure où il s'articule autour d'une triple obligation - "donner-recevoir-rendre" -, suscite, *de facto*, un état de dépendance. Elle recrée, de manière permanente, le lien social. Les économies des sociétés dites primitives ne sont donc pas des économies marchandes simplifiées ou des économies de subsistance mais, comme Franz Boas l'avait déjà établi à propos du "potlatch" sur la Côte Ouest de l'Amérique du Nord (1895) et comme venait de le confirmer Bronisław Malinowski (1922) à propos de la "kula" dans les îles

Trobriland de l'océan Pacifique, des faits sociaux complexes. Ils débordent du carcan de l'utilitarisme et des lois du marché.

La surmodernité contemporaine renoue avec ce mode de fonctionnement : la fabrication du lien social y devient le fait d'acteurs multiples. Certains sont des êtres humains mais d'autres des non humains comme, par exemple, les objets technologiques ou les réseaux sociotechniques complexes qui leur ont donné naissance et les ont fait évoluer. L'ensemble de ces parties prenantes, au-delà de leur hétérogénéité, entrent en contact par le biais de "controverses" au sein desquelles tout fait signe.

Des "traductions" successives s'ensuivent : elles sont élaborées d'un acteur à l'autre et d'une phase à l'autre de la controverse. Elles autorisent une élaboration progressive de connaissances nouvelles dont la certitude peut toujours être remise en cause par l'ouverture de nouvelles controverses.

Simultanément, deux autres sociologues, Michel Callon et Pierre Lascoumes, également en rupture de ban avec la sociologie critique (*i.e.* celle, d'origine marxiste, de Pierre Bourdieu), soulignent l'importance de savoir maintenir des options ouvertes afin d'apprendre des collectifs et des associations pour continuer à s'insérer au sein de telles controverses. Il est donc possible de voir dans ces débats incessants qui, *a priori*, sembleraient ne relever que de l'anomie contemporaine, un facteur d'enrichissement de la démocratie : ils autorisent une redéfinition des identités individuelles et collectives.

On est en présence d'un véritable apprentissage sociétal dont la logique est analogue à celle de l'apprentissage organisationnel au sein d'une entreprise : il permet d'explorer, voire de maîtriser, les "débordements" que les développements aveugles de la technoscience ont engendrés

Il suffit d'accepter les hypothèses précédentes pour découvrir, dans le tréfonds de chaque controverse, une "structure profonde". Elle est constituée par différents éléments, à chaque fois d'ordre symbolique, et qui expriment les réactions des participants à la controverse aux mutations du monde contemporain. Il s'agit d'une idiosyncrasie bien plus large que ce que les spécialistes nord-américains appellent la *corporate culture*. Elle se manifeste par des structures organisationnelles, des dispositifs opérationnels et des discours. On est en présence d'éléments, normatifs ou symboliques, mais qui échappent, partiellement, aux individus qui en sont porteurs. C'est à partir de cette "structure profonde" qu'ils interagissent et peuvent ainsi répondre aux nouvelles missions de l'organisation.

C'est ce qui s'est passé lors de la création puis de l'élargissement de l'Alliance Nissan/Renault. Si des acteurs stratégiques hétérogènes - d'abord japonais et français (1999), puis russes et franco-japonais lors de l'ouverture à Lada (2007) et aujourd'hui chinois avec l'implantation de la firme au losange en Chine (2013) -, ont été en mesure de s'accorder, c'est qu'ils avaient appris, progressivement, à interpréter de manière convergente les situations nouvelles auxquelles ils avaient été confrontés.

Revenir à Béranger

La leçon que l'on peut extraire du processus qui a autorisé leur rapprochement va cependant bien au-delà de cet exemple industriel. D'un point de vue méthodologique, elle permet d'échapper à toute vision étroitement sociologique du fait organisationnel en général et, en particulier, du fait religieux tel que l'avait proposée Emile Durkheim^{dcclxv}.

Si le fondateur de l'école française de sociologie a pu éviter le mot Dieu dans sa définition de la religion^{dcclxvi}, c'est qu'elle trouve son origine, selon lui, au sein de forces sociales présentes dans une communauté donnée : *"La force religieuse n'est que le sentiment que la collectivité inspire à ses membres, mais projeté hors des consciences qui l'éprouvent, et objectivé. Pour s'objectiver, il se fixe sur un objet qui devient ainsi sacré"*^{dcclxvii}. " D'où l'importance des rites pour réanimer le pouvoir social émanant de l'objet sacré. C'est ce qu'on appelle le *mana* dans les archipels du Pacifique. La religion qui le véhicule est donc une caractéristique de la condition humaine. Elle est *Le fait social* par excellence ou plus exactement, comme l'écrit Durkheim, un quasi synonyme de la société.

Mais si la religion se réduisait à une émergence de la société en vue de créer ou de recréer le lien qui la constitue, comment se fait-il que le concile de 1049 et chacune des 13 autres réunions similaires qui ont suivi ont-ils condamné les thèses sémiotiques exposées par Béranger de Tours dans sa lettre à Lanfranc ? La controverse qu'elle avait amorcée – et qui a resurgi à plusieurs reprises au cours des siècles à propos de la transsubstantiation – n'aurait-elle pas pu contribuer à contruire un lien social encore plus robuste au sein de l'Occident latin ? Or, le débat salutaire n'a pas eu lieu. Au nom de l'unité de la Foi, l'explicitation du dissensus fut diabolisée au profit de l'obéissance aveugle. Les Catholiques furent priés de faire taire leurs perplexités et, à moins de plier bagages, de renoncer à tout esprit de libre examen^{dcclxviii}.

La même logique était toujours à l'oeuvre il y a peu de temps encore : tout au long du pontificat de Benoît XVI, l'autorité ecclésiastique suprême prétendait être la seule juge de la vérité. Conformément à la séquence linéaire formalisée jadis par Thomas d'Aquin, elle accordait la primauté à la seule pensée coupée de l'action (mais à condition que la première ait été

formulée au sommet de la pyramide sociale) et reléguait la seconde à la périphérie de l'organisation. Il s'agissait d'adhérer de manière monolithique à un catéchisme défini une fois pour toutes. La pensée indépendante n'avait pas droit à l'existence au sein de la Cité terrestre.

C'est le constat dressé par Simone Weil en rédigeant, à la veille d'une mort qu'elle avait choisi de vivre en *Bonne Dame* cathare, son testament spirituel : l'erreur de l'Eglise romaine a été de s'appuyer constamment sur le principe de la hiérarchie en matière de foi. *"En fait, il y a depuis le début, ou presque, un malaise de l'intelligence dans le christianisme. Ce malaise est dû à la manière dont l'Eglise a conçu son pouvoir de juridiction et notamment l'usage de la formule anathema sit. /.../ Cette formule et l'usage qui en a été fait empêchent l'Eglise d'être catholique autrement que de nom^{dcclxix}".*

Or, le véritable catholicisme est compatible avec la critique donc avec la controverse. C'est ce qu'a tenu à déclarer le pape François quelques mois après son avènement. Le jeudi 23 janvier 2014, il a appelé les catholiques à être des "*citoyens du numérique*" en leur indiquant que l'Eglise "*ne doit pas être autoréférentielle*". Mieux, le même jour, il leur a demandé d'être "*convaincus que l'autre a quelque chose de bon à dire*" : "*Dialoguer, a-t-il ajouté, ne signifie pas renoncer à ses propres idées et traditions, mais à la prétention qu'elles soient uniques et absolues.*"

Il y a donc bien rupture avec le point de vue de ses prédécesseurs. La volonté de dialogue affichée par Benoît XVI par exemple dissimulait, dès le départ, une profonde irrationalité : n'avait-elle pas dénié, par avance et par principe, toute légitimité à une critique adressée à l'Eglise ? Au nom de l'unité de la Foi, toute explicitation du dissensus avait été diabolisée au profit d'une obéissance aveugle. Les Catholiques étaient priés de taire leurs perplexités et, à moins de sortir du giron de l'Eglise, de renoncer à tout esprit de libre examen.

Et pourtant, de même qu'il existe quatre Evangiles aux théologies distinctes, les Actes des apôtres, tout comme les Epîtres de Paul, relatent les incessantes discussions internes qui eurent lieu aux débuts du christianisme^{dcclxx}. La controverse a donc partie liée, dès le départ, avec l'histoire de l'Eglise. N'est-il pas temps de renouer avec cette tradition ? Et s'il n'en était pas ainsi comment cette institution pourrait-elle se libérer du trouble que l'évolution du monde contemporain suscite chez ses fidèles ? Pourrait-elle continuer à s'arc-bouter sur des convictions avancées sans preuve ?

A *contrario*, la notion de controverse peut s'articuler avec celle, gramscienne, de "religion" conçue comme un processus d'union entre un centre rationnel et une périphérie

irrationnelle. il autorise le passage de la *doxa*, c'est-à-dire de la foi du charbonnier, à l'*épistémè* qui caractérise la théologie selon son fondateur Pierre Abélard.

La notion de controverse peut également s'articuler avec la notion percéenne de l'interprétation. Elle autorise alors le pilotage des traductions successives et multiples qui émergent au sein du processus de production du sens.

Il est alors possible de transformer une organisation intégrée (l'Eglise catholique romaine par exemple) en une organisation-réseau (comme l'étaient les communautés chrétiennes primitives ou les Eglises cathares).

Dans cette perspective, toute innovation importante – comme, par exemple, la mise en oeuvre de nouvelles technologies (et le pape François a salué Internet comme un "don de Dieu") – équivaut à l'introduction d'une situation de rupture cognitive par rapport à la situation préexistante. Elle entraîne la déconstruction des savoirs pour en reconstruire d'autres. C'est ce qu'autorise la pratique de la controverse : elle "rebat" les cartes de les redistribuer.

Or la nouvelle donne oblige les acteurs à prendre appui sur une expérience de terrain sous peine de voir leurs propositions disqualifiées car avancées sans preuve. D'un point de vue sémiotique, la controverse, avant même d'aboutir à la création d'une structure profonde dans le registre symbolique, a donc partie liée avec l'icône. Qu'est-ce en effet que la formulation d'une interprétation nouvelle si ce n'est de proposer une signification à une icône en train d'émerger ?

Or, comme le souligne Peirce, l'une des principales propriétés distinctives d'une icône est d'autoriser, par observation directe, la découverte d'autres vérités à propos de son objet, vérités qui peuvent s'avérer différentes de celles dont on s'était auparavant servies pour construire ladite icône^{dcclxxi}.

Conclure : apprendre de l'expérience

Il suffit d'articuler ces deux notions complémentaires – celle de la controverse, sur laquelle repose, *de facto*, le processus d'unification de l'organisation virtuelle en situation de mondialisation, et celle de l'interprétation, qui permet de la transformer en *Learning Organization* - pour découvrir l'énorme déficit qui s'est creusé, du point de vue des manières de penser, entre l'Occident et l'Extrême-Orient sinisé.

On a vu que la prodigieuse inventivité dont a fait preuve cette partie du monde sur le long terme ne résulte pas d'un recours à la déduction, mode de pensée linéaire où, comme l'ont voulu Thomas d'Aquin, puis Descartes, la théorie s'arroge le droit de vassaliser la pratique, mais d'une utilisation systématique de l'induction associée à l'abduction.

Ces deux manières de penser et d'agir ont autorisé des foules immenses à se livrer, pendant des millénaires, à une patiente observation du cours des choses. C'est ainsi que Confucius rapporte, qu'au XXVII^{ème} siècle av. J.-C., un cocon de ver à soie serait tombé dans la tasse de thé d'une jeune fille de quatorze ans, l'impératrice Leizu. Voulant l'extraire de sa boisson, elle aurait commencé à en dérouler le fil avant d'avoir l'idée de le tisser. Ayant ensuite examiné les étapes de la vie du *Bombyx Mori*, elle aurait enseigné à son entourage l'art de son élevage, la sériciculture.

Ce mélange d'observations et d'expérimentations a été étudié par Marcel Granet. Il a découvert qu'une tradition d'intelligence collective s'est enracinée sur les rivages de la Mer de Chine. Ignorant la coupure théorie/pratique, elle a permis un prodigieux essor économique. Dès 1078, la Chine était devenue le plus grand producteur au monde d'acier (125 000 tonnes alors que l'Angleterre n'en produira que 76 000 tonnes en 1788) et le leader planétaire dans la production textile : il existe des représentations de métiers à tisser à pédalier chinois du XII^{ème} siècle et d'une machine à filer la soie mue par une roue hydraulique du XIV^{ème} siècle (alors que le premier métier à filer mécanique anglais - la *Spinning Jenny* - n'apparaîtra qu'en 1760)...

Il en fut de même pour l'industrie de la céramique : la Chine fut, 4 000 ans avant l'ère chrétienne, la première région du monde à fournir des poteries en grand nombre et, à partir du début du VIII^{ème} siècle, à exporter des vases en porcelaine dans tous les contrées voisines. C'est ce qui explique que sa marine commerciale ait disposé, dès 1588, de navires de 3000 tonnes à une époque où leurs homologues anglais ne dépassaient pas les 400 tonnes...

Le céleste empire est donc devenue très tôt la première puissance industrielle et commerciale du monde grâce à un système cognitif où la pensée n'était pas séparée de l'action. Il faudra attendre la mise en place d'une alternative philosophique déductive, le cartésianisme, au XVII^{ème} siècle, le développement du capitalisme manchestérien au siècle suivant et la réinvention des universités par l'Allemagne au XIX^{ème} siècle pour que l'Occident soit en mesure de rattraper son retard technologique et économique.

Entre-temps la Chine était elle-même tombée, à partir de 1644, sous le joug d'un peuple d'éleveurs nomades, les Mandchous, dont l'administration bureaucratique et autoritaire, celles de la dynastie Qing (1644-1912) avait tari la créativité. Il n'est peut-être pas fortuit que cette domination étrangère ait, d'emblée, revêtu la forme d'un assujettissement des Chinois (les Hans) au principe d'autorité. Ils furent obligés, sous peine de mort, de se raser la partie antérieure du crâne pour ne laisser subsister qu'une longue natte à l'arrière. Cette coutume des chefs militaires mandchous avait pour but de faciliter la tâche du bourreau qui pouvait ainsi tirer facilement en

arrière la tête du condamné avant que le sabre, brandi de l'autre main, la fasse rouler un peu plus loin.

De facto, la débonnaire autorité de la dynastie Ming (1368-1644) et la synthèse qu'elle avait réalisée entre le principe d'autorité, le principe du marché et le principe de la communauté, avait cessé d'exister. Dès le XVIII^{ème} et surtout tout au long du XIX^{ème} siècles, les interventions militaires occidentales se firent de plus en plus fréquentes et de plus en plus puissantes. Elles réduisirent la première puissance économique du monde à un statut semi-colonial. Comme le souligne l'économiste britannique John Hobson (1858-1940) et alors que le revenu *per capita* des Chinois égalait encore celui des Anglais en 1750, il déclina rapidement ensuite. Cette économie, qui avait tant émerveillé Marco Polo par son système bancaire évolué, son papier monnaie stable, sa production manufacturée diversifiée et ses bons rendements agricoles, fut progressivement détruite. Au début du XX^{ème} siècle, la Chine était devenue un pays brisé, où les principales villes avaient été placées sous des juridictions étrangères et dont l'immense population avait été réduite à la pauvreté au profit d'une aristocratie oisive et d'une classe d'entrepreneurs "compradores" liés aux intérêts d'une économie de comptoir^{dcclxxii}.

On ne peut donc séparer la prodigieuse créativité dont avait fait preuve, pendant des millénaires, cette aire de civilisation des habitudes cognitives que celle-ci avait contribué à développer. Il est donc possible de les utiliser aujourd'hui, ainsi que le propose François Jullien, comme un opérateur théorique susceptible de reconfigurer le champ du pensable. La Chine nous permet de nous retourner sur nous-mêmes afin de nous considérer du dehors. Dans cette perspective, le synchrétisme original qui l'avait autorisée à entremêler taoïsme et bouddhisme l'a peut-être protégés de la mutation ontologique que Durkheim a identifiée à propos de l'Occident. Le désenchantement du monde que le fondateur de l'école sociologique allemande avait analysé n'a pas eu lieu. Il n'y a donc pas existé sur les rivages de la Mer de Chine la crise du sens évoquée à plusieurs reprises au cours de cette investigation et qui, en définitive, est à l'origine de l'effondrement de la pastorale, de la catéchèse et de l'exégèse au sein de l'Eglise catholique.

Réapprendre à voir

On aurait tort de s'en féliciter au nom d'un voltairianisme triomphant. Le désarroi qui atteint l'institution qui fut la matrice de toutes les autres organisations dans le monde occidental revêt une signification bien plus globale que le seul destin historique de l'Eglise romaine et de son rejetton rebelle, le protestantisme : ce n'est pas seulement la vie autonome des icônes au sein de la vision chrétienne du monde qui a été affectée entraînant, *ipso facto*, une déréalisation de celle-ci, c'est également la vie autonome des symboles réduits à la portion congrue et qui est à l'origine du désenchantement constaté par Durkheim. Or cette dernière catégorie de signes est la seule

qui puisse contribuer à reconstruire le lien social. Comment refaire société, y compris et surtout au sein de la culture occidentale, quand l'héritage culturel par lequel se transmettent ces signes est lui-même entré en déshérence?

On peut prendre un seul exemple : un jeune Européen d'aujourd'hui est incapable de "voir" ce que signifie l'Annonciation^{dcclxxiii}. "*Quel est ce personnage avec des ailes qui regarde une sorte de fille timide et pourquoi y-a-t-il, entre les deux, une colonne et un oiseau*^{dcclxxiv} ?"

La situation ainsi créée illustre ce que dit Peirce à propos du rôle des symboles : "*un symbole est un signe qui perdrait le caractère qui en fait un signe s'il n'y avait pas d'interprétant. Exemple : tout discours signifie ce qu'il signifie par le seul fait que l'on comprenne qu'il y a cette signification*^{dcclxxv}. "

Le désenchantement du monde dont est victime l'Occident a donc des causes profondes. Elles se situent aux deux extrémités de la chaîne de production du sens : la réification de l'icône et la déréalisation du symbole. Réunies, elles font courir au signe le risque d'être submergé par la trivialité des choses. C'est d'ailleurs ce qui se passe au sein de la jeunesse dans cette partie du monde : elle essaye, désespérément, d'échapper au sentiment diffus de dérégulation qui l'envahit par le recours aux rites sataniques, à la consommation de drogues, à l'addiction à la pornographie sur Internet ou aux trois à la fois^{dcclxxvi}. Mais les remèdes s'avèrent pire que le mal : l'imaginaire prend alors le dessus par rapport au registre symbolique alors que celui-ci constitue la seule instance cognitive qui permet d'accéder pleinement au réel^{dcclxxvii}. Du même coup, la perte de repères ne peut que s'accroître.

Il est grand temps de chercher à y apporter des remèdes au lieu de continuer à se lamenter sur la "matérialisation" de la société de consommation.

C'est ce qu'autorise une grille de lecture déjà évoquée : celle d'Antonio Gramsci. On a vu qu'elle postule l'existence d'un noyau sain à l'intérieur du sens commun^{dcclxxviii}. Il se développe au contact de la réalité du monde au sein de l'activité à l'intérieur des organisations. Il y suscite la joie du Gai Savoir déjà célébrée par les troubadours occitans et dont Simone Weil a mis en évidence la dimension ontologique. Or cette part de l'intelligence collective qui s'exprime par et pour la joie a été durablement mortifiée par le mode d'organisation pyramidal que le christianisme institutionnel a installé à partir du moment où il est devenu la religion de l'Empire romain : la pulsion de mort a pris le dessus sur la pulsion de vie. En mortifiant Eros, les papes et les conciles ont renforcé Thanatos.

La perte de vitalité progressive des symboles qui s'en est suivie n'est donc pas fortuite. Elle a été voulue : leur développement autonome aurait mis en péril l'institution religieuse

constantinienne. C'est ce que ce programme de recherches a tenté de montrer en réhabilitant la mémoire de Bérenger de Tours qui fut le premier à en analyser les causes en termes de catégories relevant de la science des signes.

Sortir de l'utilitarisme

Mais la dégradation progressive de la vie autonome de deux classes entières de signes, celle des icônes et celle des symboles, qui ont accompagné la condamnation de l'écolâtre de Tours, ne pouvait, à terme, qu'enliser la raison pratique, c'est-à-dire les indices, dans l'utilitarisme.

C'est la conclusion à laquelle aboutit Simone Weil en constatant sa conséquence : un divorce grandissant entre la science et l'humanisme. *"Au cours des derniers siècles, on a confusément senti la contradiction entre la science et l'humanisme, quoiqu'on ait jamais eu le courage intellectuel de la regarder en face. Sans l'avoir d'abord exposée aux regards, on a tenté de la résoudre. Cette improbité d'intelligence est toujours punie d'erreur. L'utilitarisme a été le fruit d'une de ces tentatives. C'est la supposition d'un merveilleux petit mécanisme au moyen duquel la force, en entrant dans la sphère des relations humaines, devient productrice automatique de justice. Le libéralisme économique des bourgeois du XIX^{ème} siècle reposait entièrement sur la croyance en un tel mécanisme./.../ Le marxisme n'est que la croyance en un mécanisme de ce genre. Là, la force est baptisée Histoire; elle a pour forme la lutte des classes ; la justice est rejetée dans un avenir qui doit être précédé d'une espèce de catastrophe apocalyptique^{dccclxxix}."*

Et la philosophe cathare d'ajouter : *"Le matérialisme révolutionnaire de Marx consiste en somme à poser, d'une part, que la force seule règle exclusivement les rapports sociaux, d'autre part qu'un jour les faibles, tout en demeurant les faibles seraient quand même les plus forts. Il croyait au miracle sans croire au surnaturel. D'un point de vue purement rationaliste, si l'on croit au miracle, il vaut mieux croire aussi à Dieu^{dccclxxx}."*

Ce sont des fourvoiements intellectuels de ce type qui expliquent que le monde occidental contemporain, en édifiant une puissance technologique, politique et militaire sans précédent, se soit enfoncé, simultanément, dans une crise des valeurs tout aussi inédite et qui ne peut que s'approfondir : *"l'Europe, déraciné spirituellement, coupée de cette Antiquité où tous les éléments de notre civilisation ont leur origine /.../ est allée déraciner les autres continents à partir du XVI^{ème} siècle^{dccclxxxi}."*

La nouveauté historique est que ces autres parties du Monde s'insurgent. Si elles continuent à être fascinées par la richesse et la technologie venues de l'Occident, elles n'en deviennent pas moins le lieu où renaissent des identités multiples le plus souvent à caractère

religieux. Or, le problème des Occidentaux – si on met à part le cas, atypique, des Nord-Américains^{dcclxxxii} - c'est qu'ils ont oublié leur propre passé et qu'ils ne peuvent plus comprendre ce que le mot religion veut dire. Elle ne serait plus, selon eux, qu'un système de croyances individuelles et privées. Mais le reste du monde ne vit pas l'expérience religieuse de la même façon.

Il connaîtra peut être également la "sortie" de la religion sous l'effet de la mondialisation et de ses conséquences, mais cette évolution, à supposer qu'elle puisse contribuer à détruire ces formes traditionnelles de la spiritualité, ne pourra que susciter, simultanément, une aspiration tout aussi forte à les retrouver ne serait-ce que dans la mesure où ces changements ne se seront peut-être pas accompagnés des bénéfices matériels distribués jadis en Occident. En particulier, l'action combinée de la démographie, de la détérioration de l'environnement et de la quête de ressources énergétiques risque de plonger une grande partie de l'humanité dans une situation plus dramatique encore que celle qui est subie aujourd'hui par les pays pauvres. La montée des eaux marines ou la désertification des zones arides va lancer à l'assaut des pays riches des centaines de millions de réfugiés écologiques.

Dans cette perspective, les bouleversements qui affectent le monde arabo-musulman, ce proche voisin de l'Union Européenne, ne peuvent que s'accroître. Or on a vu lors de la section précédente de ce programme de recherches qu'il y existe des Etats, à la fois faibles et tyranniques, et qui sont incapables de fournir à leurs populations les outils d'une véritable modernisation. Elles ne peuvent que subir les dégâts d'une occidentalisation rampante sans en recueillir pour autant les fruits en termes de croissance et d'élévation de leur niveau de vie^{dcclxxxiii}. Et comme 5 % seulement des Musulmans de par le monde connaissent l'arabe coranique - les plus grandes concentrations de fidèles se trouvant au Nigeria, en Indonésie, en Iran, en Afrique noire, en Turquie, en Asie centrale et en Chine, tous pays ne connaissant pas l'arabe dialectal ou classique et encore moins l'arabe coranique – les nostalgiques d'une vision fondamentaliste de la religion traditionnelle ont encore de beaux jours devant eux.

Unifier

Ceux qui président aujourd'hui aux destinées des institutions économiques et politiques du monde occidental auraient donc tort de considérer qu'ils ne sont pas concernés par la crise multiforme qui affecte la pensée symbolique : sa fonction de médiation est fondamentale y compris et surtout au sein d'organisations mondialisées en passe de devenir virtuelles. C'est par les symboles que des énoncés et des enjeux, apparemment hétérogènes, peuvent être reliés. Sans eux la crise du sens ne peut que s'approfondir.

A l'heure où l'on tente de mettre en place un pilotage par le sens à partir de valeurs partagées au sein d'organisations étendues, leurs modes de gouvernance devraient se souvenir de l'avertissement de Paul Ricœur : en l'absence d'une expérience religieuse réelle, les valeurs d'une société ne sont plus que des fleurs coupées que l'on a simplement posées dans un vase^{dcclxxxiv}. C'est pour éviter qu'elles ne se flétrissent encore davantage que ce chapitre a été rédigé^{dcclxxxv}.

Peut-on alors puiser dans l'exemple du Catharisme d'autres enseignements susceptibles de contribuer à inverser l'évolution qui place l'Occident à contre courant de l'évolution du restant du monde ? Cela va être l'objet du chapitre suivant.

Lire

ANATRELLA, T., "Les religions de la mère ou la tentation fusionnelle", *Christus*, Paris, avril 1992.

Archives de sciences sociales des religions 2012/3, n° 159, "Durkheim : Les formes élémentaires de la vie religieuse (1912). Retour sur un héritage", Philippe Steiner, "Religion et économie chez Durkheim : deux formes de cohésion sociale ?".

BOLTANSKI, L. (1990) - *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

BOLTANSKI, L. & THEVENOT, L. (1991) - *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, L. & THÉVENOT, L. "The Sociology of Critical Capacity", *European Journal of Social Theory*, vol. 2, numéro 3, august 1999, p. 359-378.

CALLON, M. (1975) - *L'opération de traduction symbolique. Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme.

CALLON, M. & LASCOUMES, P. (2001) - *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

DUSCH, S. (2002) - *Le trafic d'êtres humains*, Paris, Presses Universitaires de France

Catéchisme de l'Eglise catholique abrégé, Paris, 2005, coédition Bayard-Cerf-Fleurus-Mame.

DREWERMANN, E. (1997) – *Dieu en toute liberté*. Tr. fr., Paris, Albin Michel.

DURKHEIM, E. (1893) - *De la division du travail social*, Paris, Alcan.

- DURKHEIM, E. (1912) – *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Alcan.
- EVERAERT-DESMEDT, N. (1990) - *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*, Pierre Mardaga éditeur, Liège.
- FARIAS, Victor- *Heidegger et le nazisme*, Lagrasse/Paris, Editions Verdier.
- FIORI, G. (1981) - *Simone Weil. Biographia di un pensiero*, Milano, Garzanti. Tr. fr. *Simone Weil. Une femme absolue*, Paris, Editions du félin, 1987.
- GOMEZ, P. -Y. (1994) - *Qualité et théorie et des conventions*, Paris, Economica.
- GRANET, M. (1929) - *La Civilisation chinoise. La vie publique et la vie privée*, Paris, Albin Michel, 1998.
- GRANET, M. (1934) - *La Pensée chinoise*, Paris, Albin Michel, 1999.
- GRAMSCI, A. - *Scritti politici (1913-1926)*. Tr. fr. *Écrits politiques*, 3 vol., Gallimard, Paris, 1974-1980.
- GRAMSCI, A., (1932) - *Quaderni del Carcere. 5 Note sul Machiavelli sulla politica e sullo stato moderno*, Einaudi, Torino, 1949, 1966. Tr. fr. *Cahiers de prison. Cahiers 1, 2, 3, 4 et 5*, Editions Gallimard, Paris, 1996.
- GUILLEBAUD, J. –C. (2003)) - *Le goût de l'avenir*, Paris, Seuil.
- JULLIEN, F. (1995) - *Le Détour et l'accès, Stratégies du sens en Chine, en Grèce*, Paris, Seuil, 2010.
- KANT, E. (1785) - *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Tr. fr. *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1971.
- LATOUR, B. (1989) - *La Science en action*, Paris, La Découverte.
- LATOUR, B. (1991) - *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, 2006.
- LE GOFF, J. & REMOND, R. et alii (1992) - *Histoire de la France religieuse*, t. IV, *Société sécularisée et nouveaux religieux, (XX^{ème} siècle)*, Paris, Seuil.
- LENOIR, F. (2007) – *Le Christ philosophe*, Paris, Plon.
- MARMASSE, G., " Avant-propos", in Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Leçons sur la philosophie de la religion. Troisième partie*, Nouvelle édition établie par Walter Jaeschke. Traduction, présentation et analyse par Pierre Garniron, avec la collaboration de Gilles Marmasse, Paris, Presses Universitaires de France, 2004.

- MOLENAT, X. (2006) - *L'Individu contemporain*, Auxerres, Editions Sciences humaines.
- MOSSE, C. (1987) – *Le procès de Socrate*, Bruxelles, Editions Complexe.
- PAREYDT, L. (1992) - *Cahiers pour croire aujourd'hui*, mai 1992, 14 rue d'Assas, Paris.
- PELLETIER, D. (2002) - *La crise catholique : religion, société et politique en France, 1965-1978*, Paris, Payot.
- PETRAS, J. (2006) - *Empire with Imperialism: The Globalizing Dynamics of Neoliberal Capitalism*, Luciano Vasapollo, Zed Books.
- POULIN, R. (2005) - *La mondialisation des industries du sexe*, Montréal/Paris, Editions Imago.
- RENAUT A & TOURAINE, A, (2005) - *Un débat sur la laïcité*, Paris, Stock.
- RICOEUR, P. (1992) - *Du texte à l'action*, Paris, Seuil.
- ROSS GORDON, J., *Cahiers Simone Weil*, tome VI, numéro 3, Leroy Finch, H., "L'universalisme de Simone Weil".
- ROTMAN, Y. (2005) - *Les Esclaves et l'esclavage. De la Méditerranée antique à la Méditerranée médiévale, VI^{ème} -XI^{ème} siècles*. Paris, Les belles Lettres.
- SALLENAVE, D. (2007) - *Castor de guerre*, Paris, Gallimard.
- SFEZ, L. (1981) - *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd. 1981.
- SIMON, H. (1992) -" *Les vocations*", Documents-Episcopat, mai 1992, Paris, 106 rue du Bac, Paris.
- TARDE, G. (1895) - *Monadologie et sociologie* in *Œuvres de Gabriel Tardé*, volume 1, collection Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 1999.
- TATE, G. (2005) – *Justinien. L'épopée de l'Empire d'Orient*, Paris, Fayard.
- TAUBES, J. (2003) - *En divergeant accord*, Paris, Payot/Rivages.
- TRESMONTANT, C. (1990) - *Evangile de Luc*, O.E.I.L., Paris.
- WEIL, S. (1934) - 1^{ère} édition, *Oppression et liberté*, Paris, Gallimard, 1955. 2^{ème} édition, *Œuvres complètes*, tome II, *Ecrits historiques et politiques. L'expérience ouvrière et l'adieu à la révolution (juillet 1934-juin 1937)*, Gallimard, 1991.

WEIL, S. (1942) - *L'Enracinement*, Paris, Gallimard, 1949, 1^{ère} édition, collection Folio, Essais, 1999.
Oeuvres complètes, tome V, Ecrits de New York et de Londres (1927-1934), volume 2
L'Enracinement, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.

WEIL, S. (1944) - *Lettre à un religieux*, 1^{ère} édition, Paris, Gallimard, 1951; nouvelle édition Paris,
Gallimard, 1974.

WEIL, S. (1947) - *La Pesanteur et la Grâce*, Paris, Plon.

Chapitre 3. Distinguer les manières de voir

On a vu lors des chapitres précédents que le mode de gouvernance en réseaux, à l'origine des succès d'une entreprise étendue comme Benetton, repose sur la généralisation de situations où l'acteur, du fait de l'autonomie de l'activité, est amené à donner plus de réalité au réel. La production autonome du sens qui en découle conduit les dirigeants de l'entreprise-pivot à s'appuyer sur l'éthique afin de piloter, à partir d'un socle de valeurs communes, le fonctionnement de chaînes de la valeur qui, d'un point de vue juridique, s'étendent bien au-delà de l'entreprise *stricto sensu*. C'est l'une des conclusions que l'on peut tirer des initiatives publicitaires d'Oliviero Toscani : cette communication institutionnelle établie à partir de valeurs a permis d'unifier les comportements des acteurs.

Il suffit d'appliquer ce modèle organisationnel à l'analyse du fait cathare pour découvrir une autre signification à son dualisme initial : en donnant plus de réalité aux aspects non spirituels de l'activité humaine, l'hérésie favorisait, de fait et sans le vouloir, le développement de la première révolution industrielle de l'Occident dans le cadre du capitalisme marchand. Ce n'est donc pas le fait du hasard si les principales techniques bancaires furent découvertes à cette époque par des banquiers de Lombardie, terre cathare s'il en fut, si la première société par actions qui n'ait jamais existé fut créée à Toulouse et si la première occurrence du terme "capital" dans la littérature mondiale soit apparue dans la même région sous la plume de Pierre Olivi.

L'existence de cet arrière-fond économique et social permet de comprendre que le christianisme cathare, dans la mesure où il était porté par l'essor d'une société nouvelle dont il favorisait le développement, ne pouvait que déboucher, à terme, sur une vision potentiellement moniste de la connaissance. C'est ce qui s'est passé dans l'histoire de cette religion. Si les derniers *Bons Hommes* d'Occitanie, les frères Authié, ont pu avoir un impact aussi puissant sur la société de leur temps, c'est qu'ils y apportaient un message nouveau : le dualisme mitigé - un monisme qui ne disait pas encore son nom - dont ils s'étaient imprégnés lors de leur formation auprès de leurs coreligionnaires "lombards". Ces derniers, quelques décennies plus tôt, venaient de rédiger leur Rituel dit de Dublin. Or, comme on l'a vu au cours de cette enquête, ce document, à la différence de tous les autres textes canoniques cathares, accorde une grande importance à la tradition spirituelle vétéro-testamentaire.

Cet élargissement de leur point de vue permit aux frères Authié d'unifier, en une seule vision conquérante, les diverses évolutions religieuses, jusques là éparses et qui accompagnaient la première révolution industrielle de l'Occident.

Il suffit d'articuler ces deux constats – l'évolution de l'acteur au sein des réseaux économiques contemporains qui le conduisent à accorder plus de réalité au réel et celle des derniers prédicateurs cathares qui professaient un monisme qui ne disait pas encore son nom – pour voir dans la capacité d'hégémonie que cette hérésie avait commencé à mettre en place la conséquence du fait que, selon Simone Weil, "*croire en la réalité du monde extérieur et l'aimer, ce n'est qu'une seule et même chose*^{dccclxxxvii}".

Comme l'écrit cette philosophe : "*le réel est pour la pensée humaine la même chose que le bien. C'est le sens mystérieux de la proposition : Dieu existe*^{dccclxxxviii}".

Cette coïncidence entre l'Amour chrétien et le réalisme philosophique a été mise en évidence par Duns Scot. On se souvient de sa démonstration : elle est identique à celle de Simone Weil et anticipe la position de Charles Sanders Peirce qui, après avoir étudié ce logicien scolastique, fera de l'Amour la *vis a ergo* du fonctionnement de sa catégorie phénoménologique de la Secondéité.

Le raisonnement de ces trois auteurs est le suivant : on ne peut véritablement aimer le monde qu'à partir du moment où l'on y est "enraciné" dans le *hic* et le *nunc* d'une situation locale. Il est alors possible d'aimer ce qui nous entoure à la manière dont on aime une patrie et de ressentir pour elle le même type de compassion que celle jadis éprouvée par le Christ pour Jérusalem et dont il avait pressenti la destruction prochaine sous les coups des armées romaines.

Mais il y a-t-il une place pour l'Amour au sein des organisations ?

1. Rompre avec une antique malédiction

Pour Christophe Dejours, professeur titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des arts et métiers, certaines formes d'organisation du travail n'ont toujours pas rompu avec la signification latine initiale du terme : le *tripalium* (de *tri*, trois et *palus*, pieu) qui désignait un instrument de supplice que l'on appliquait aux esclaves qui avaient tenté de s'enfuir.

La torture contemporaine n'est plus physique mais morale. Elle revêt la forme de "*pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail*^{dccclxxxviii}".

Cet auteur s'interroge sur les raisons qui conduisent les salariés à participer à des situations génératrices de leur propre souffrance ou de celle de leurs collègues. Il note que *"les stratégies collectives de défenses contribuent de façon décisive à la cohésion du collectif de travail, car travailler n'est pas seulement avoir une activité c'est aussi vivre : vivre le rapport à la contrainte, vivre ensemble, affronter la résistance au réel, construire ensemble le sens du travail, de la situation et de la souffrance"*^{dccclxxxixii}.

En d'autres termes, les modes de gouvernance en usage exigent que l'acteur produise des résultats dont les objectifs augmentent d'année en année tout en se conformant à des contraintes d'organisation du travail qui entravent le développement des coopérations qui permettraient d'atteindre ces mêmes objectifs^{dccxc}.

On est en face de ce que la vision systémique de la communication appelle une situation d'injonction paradoxale : si vous vous organisez de manière autonome pour atteindre des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, vous faites tout faux et si vous faites tout faux, vous n'obéissez pas à mes ordres ! C'est d'ailleurs ce qui est réellement advenu lors d'un exemple évoqué au cours d'une investigation précédente : après que les employés de l'atelier de fabrication de l'entreprise Dynastar se soient organisés de manière autonome pour atteindre un objectif que leur direction opérationnelle avait jugé inaccessible (produire 500 000 paires de skis à exporter au Japon), ils se sont attirés une réflexion aigre-douce du PDG du groupe venu en inspection : *"Mais personne ne travaille ici !"*

L'anthropologue Gregory Batson, qui fut le premier à identifier les situations de double contrainte, y découvrit, *ipso facto*, une des origines de la schizophrénie.

Comment expliquer que l'entreprise soit aujourd'hui devenue schizophrène ? C'est la conséquence de l'indexation croissante de la valeur de ses actions sur les impératifs de leurs cotations boursières elles-mêmes soumises aux aléas des bulles spéculatives. En particulier, depuis le krach survenu à Wall Street en 2008, la banque centrale américaine - la Fed - a inondé le système bancaire de liquidités à très bas prix pour relancer l'activité aux Etats-Unis. Or les liquidités ainsi créées ne sont pas restées dans les coffres des banques. Elles ont été placées là où on leur offrait les rendements les plus élevés : d'abord dans les marchés financiers des pays émergents qui ont alors affiché de forts taux de croissance (Turquie, Inde...). Elles sont revenues ensuite à des placements moins risqués, les USA, dès que la Fed a amorcé, ne serait-ce que timidement, un changement de politique monétaire. Le résultat : une économie globalisée qui ne fonctionne plus que de crise en crise^{dccxci}.

Ces effets macro-économiques en accordéon ont pour conséquence de faire "tourner à vide" l'entreprise. Obnubilés par l'atteinte d'objectifs exclusivement exprimés en termes de valeur pour l'actionnaire, les modes de gouvernance ne prennent pas en compte ce qui se passe au sein de cette cellule élémentaire de l'organisation qu'est l'activité. Ils exigent seulement de l'acteur qu'il satisfasse des ratios de croissance que le capitalisme financier a fixé à la direction générale. Et comme l'atteinte de ces objectifs semble avoir partie liée avec la soumission au principe de la hiérarchie et avec lui seulement, on continue à interdire aux salariés d'échanger entre eux ce qui provoque, du même coup, une démobilisation défensive les empêchant de s'impliquer véritablement.

Comment, dans de telles situations d'injonctions paradoxales, atteindre l'efficacité alors que l'on a été, préalablement, placé dans une situation qui interdit de déployer la créativité et le plaisir de travailler ensemble qui permettraient d'y accéder ? Jamais le recours au principe organisationnel de la communauté n'a jamais été aussi indispensable.

La solution que l'on tente d'apporter à ce que l'on est bien obligé d'appeler un dysfonctionnement majeur des modes de gouvernance actuellement dominants, à savoir le recours à la coercition génératrice de souffrance au travail, ne fait qu'aggraver le mal. Comme le constate de nombreux psychologues en entreprises, leurs directions générales ont hérité un mode de fonctionnement de type militaire. Il les conduit à faire tourner le plus rapidement possible leur encadrement de telle façon qu'il soit rarement confronté aux conséquences des restructurations qu'ils ont mises en place^{dccxcii}.

Relire Simone Weil

Autrefois et du temps du taylorisme triomphant ou du moins à l'époque où ce mode de gouvernance s'affichait comme tel, cet autoritarisme semblait aller de soi. Il a été douloureusement vécu par Simone Weil lorsqu'elle choisit de vivre la condition ouvrière. Pendant toute la période où elle fut prolétaire en usine, elle prit des notes. Elles relatent minutieusement les difficultés techniques qu'elle a rencontrées ainsi que les tensions que celles-ci suscitaient dans ses relations avec ses contremaîtres.

Dès la rédaction de son *Journal*, mais également dans ses lettres et dans ses articles ultérieurs où elle parlera de la condition ouvrière comme un paradigme du "malheur", une image surgit qui résume le sentiment qu'elle éprouve : celui d'avoir été transformée en bête de somme, corvéable à merci et dont la hiérarchie attend simplement de la docilité et de la résignation.

"Plus vite. Voilà le contremaître. Qu'est-ce qu'il va me dire. "Arrêtez". J'arrête. Qu'est-ce qu'on me veut? Me renvoyer? J'attends un ordre. Au lieu d'un ordre, il vient une sèche réprimande

toujours sur le même ton bref. "Dès qu'on vous dit d'arrêter, il faut être debout pour aller sur une autre machine. On ne dort pas ici". Que faire? Me taire. Obéir immédiatement. Aller immédiatement à la machine qu'on me désigne. Exécuter docilement les gestes qu'on m'indique. Pas un mouvement d'impatience : tout mouvement d'impatience se traduit par de la lenteur ou de la maladresse. L'irritation, c'est bon pour ceux qui commandent. C'est défendu à ceux qui obéissent. Une pièce. Encore une pièce. Est-ce que j'en fais assez? Vite, voilà que j'ai failli louper une pièce. Attention, voilà que je ralentis. Vite, plus vite./.../

/.../ Quand on n'en peut plus, on n'a qu'à forcer. Toujours forcer. En sortant de l'usine, rentrer aussitôt chez soi pour éviter la tentation de dîner, et attendre l'heure du sommeil qui d'ailleurs sera troublé parce que même la nuit on a faim. Le lendemain, forcer encore. Tous ces efforts, ils auront leur contrepartie : les quelques billets, les quelques pièces qu'on recevra au travers d'un guichet. Que demander d'autre? On n'a droit à rien d'autre. On est là pour obéir et se taire. On est au monde pour obéir et se taire. /.../

/.../ La fatigue. La fatigue accablante, amère, par moments douloureuse au point qu'on souhaiterait la mort. Tout le monde, dans toutes les situations, sait ce que c'est que d'être fatigué, mais pour cette fatigue là il faudrait un nom à part. Des hommes vigoureux, dans la force de l'âge, s'endorment de fatigue sur la banquette du métro. Pas après un coup dur, après une journée de travail normale. Une journée comme il y en aura encore une le lendemain, le surlendemain, toujours. En descendant de la rame de métro, au sortir de l'usine, une angoisse occupe toute la pensée : est-ce que je trouverai une place assise? Ce serait trop dur de devoir rester debout. Mais bien souvent il faut rester debout. Attention qu'alors l'excès de fatigue n'empêche pas de dormir. Le lendemain, il faudrait forcer encore un peu plus^{dccxciii}. "

La philosophe ne voit pas pour autant dans cet harrassement un caractère intrinsèque au travail industriel. Il s'agit, selon elle, d'une situation contingente qui dépend de conditions historiques précises. La condition ouvrière, écrit-elle au lendemain des bouleversements sociaux de l'été 1936, peut changer d'une année à l'autre. On est bien en présence d'une aliénation mais elle n'est pas structurelle comme l'avait dit Marx. Elle est conjoncturelle.

Les conséquences politiques de cette différence de diagnostic ne sont pas minces : il ne s'agit plus d'hypertrophier le Social au dépens de l'individu. Il convient d'analyser l'aliénation du prolétaire comme dépendante à la fois des rapports de force entre les groupes sociaux et des conditions techniques de l'élaboration de la valeur. Or celles-ci sont en train de se modifier et le principe Espérance, dont parlait le théologien allemand Jürgen Moltmann, peut redevenir d'actualité.

Revenir à ce qui avait commencé à être

Contrairement à ce que chacun croit habituellement, l'homme ne travaille pas seulement pour obtenir des moyens de subsistance. Comme le disent les Evangiles, l'homme ne vit pas que de pain. Ce qu'il engage dans le travail, c'est son identité, c'est le lien social qu'il y crée. C'est donc bien la reconnaissance de sa contribution au développement de la société qui est le moteur de son engagement. Et pourtant, rien de tel n'est véritablement pris en compte aujourd'hui au sein de la plupart des entreprises. Derrière ce que l'on y appelle le développement de l'autonomie et de l'intelligence collective, c'est, bien souvent, la prescription de résultats non négociables qu'il faut entendre. *De facto*, l'activité, qui constitue pourtant le cadre organisationnel pour l'atteinte de tels objectifs, continue à être opaque pour les sciences de gestion, pour le management, pour les autres acteurs, voire pour le salarié lui-même^{dccxciv}.

Il suffirait pourtant de réintroduire le principe de la communauté comme l'un des principes du fonctionnement de l'organisation pour transformer le travail en plaisir et le faire devenir source et de créativité et de lien social. De surcroît et à partir du moment où l'on y impulserait le développement de la logique de la controverse, cette logique de l'acteur-réseau,, on y déclencherait une dynamique d'apprentissage organisationnel qui libérerait, *ipso facto*, une envie de faire et surtout de faire avec les autres.

Mais au lieu de cela, le principe de l'indexation des résultats de l'entreprise sur les impératifs du marché financier, c'est-à-dire le recours à la seule logique indiciaire associée au principe de la hiérarchie, ont été érigés en principes de bonne gestion. De ce fait, les modes de gouvernance actuellement dominants continuent à ne pas prendre en compte la réalité du travail. Ils gèrent les individus à partir d'indicateurs abstraits et se contentent de mesurer les écarts avec les résultats prescrits. Quand il en est ainsi, l'évaluation des performances se transforme en un dispositif de menace redoutable : il permet de juger les personnes sur leur être, voire simplement sur leur paraître et surtout sur leur capacité à se fondre avec le conformisme ambiant. On fait totalement l'impasse sur le travail réellement déployé au sein de l'activité c'est-à-dire sur les modalités concrètes du faire et du faire avec autrui^{dccxcv}.

Il n'est donc pas étonnant que ce mode de management ne débouche, spontanément, sur aucune coopération. Elle n'est d'ailleurs pas recherchée. La simple coordination des politiques de *reporting* est censée pouvoir y pallier. On assiste même à l'effondrement des collectifs de travail qui avaient pu subsister, pour des raisons techniques, au sein de l'entreprise taylorienne. Avec l'individualisation des salaires, c'est désormais le règne du chacun pour soi. Il peut, à tout moment et en particulier lors des conflits de travail, basculer dans la violence. Elle peut s'avérer

d'autant plus destructrice qu'elle aura été la réponse longtemps refoulée à la violence sociale que l'on vient d'évoquer.

Il est donc temps de réintégrer le principe de la communauté à part égales avec celui du marché et celui de la hiérarchie au sein des modes de gouvernance. La perspective historique se modifie alors et du tout au tout. En particulier, le pragmatisme revêt un sens historique nouveau : il n'est plus celui de l'utilitarisme réducteur auquel l'avait réduit les classes dominantes aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles.

Un tel changement semblait possible dès les années 1930. Simone Weil souligne qu'il aurait pu transformer le statut de l'ouvrier en lui permettant de comprendre ce qu'il était en train de faire. Elle ajoute que l'étude de la réalité mécanique du travail constitue désormais un objet pour l'intelligence. Cette dimension ergonomique du processus de création de la valeur constitue même, selon elle, le premier changement possible de la condition ouvrière. C'est ce que comprit, vingt ans plus tard, un chef d'entreprise visionnaire qui fut l'un de ses plus fervents lecteurs : l'industriel Adriano Olivetti^{dccxcvi}. On a vu qu'il fit paraître, entre 1950 et 1954, aux éditions "Comunità" qu'il avait fondées, quelques uns des principaux ouvrages de la philosophe : *La pesanteur et la grâce*, *L'enracinement*, *La condition ouvrière*.

Ne nous méprenons pas. Malgré la faiblesse de leur impact sur la société de cette époque, ces tentatives de réorganisation du processus de création de la valeur au sein des années 1930 ou 1950 constituent les premiers souffles d'une évolution qui fait gonfler aujourd'hui les voiles de l'organisation apprenante. En s'articulant avec d'autres tendances lourdes en matière de management, ces évolutions peuvent contribuer à renverser la tendance multi-séculaire d'assimilation du travail au *tripalium* que les tenants d'une conception exclusivement hiérarchique de l'organisation ont conservée.

C'est de ce point de vue qu'il convient d'analyser l'évolution du Catharisme sur la société de son temps. Les germes de vie spirituelle alors semés peuvent contribuer à réorienter l'ensemble des modes de pilotage des institutions contemporaines.

C'est dans cette perspective qu'il convient de considérer l'évolution historique du Catharisme et, en particulier, son passage d'un dualisme absolu à une position dualiste mitigée.

On a vu que pour les premiers *Bons Hommes* et *Bonnes Dames*, il existait deux Dieux, celui de l'Ancien Testament, le Dieu cruel qui commande aux Armées, et celui du Nouveau Testament, le Dieu d'Amour qui annonce la *Bonne Nouvelle*. C'est ce qui explique que les premiers *Bons Chrétiens* se soient exclusivement référés à l'Évangile et particulièrement à celui de Jean où l'opposition de ces deux principes s'affirme avec le plus de force.

Par contre et pour leurs pasteurs de la fin de l'hérésie, c'est dans un sens strictement symbolique qu'il convient d'interpréter l'ensemble des Ecritures testamentaires et non seulement les Evangiles. Du même coup, les derniers *Bons Hommes*, en s'appuyant sur la totalité de l'héritage judéo-chrétien, furent à même d'exercer sur les consciences un magistère encore plus étendu que celui de leurs prédécesseurs.

2. Opposer ou unifier ?

On peut constater les effets de cette évolution à Montaillou : Pierre Clergue, le curé du lieu, est prêtre catholique en apparence mais sympathisant cathare en réalité. Or cette petite région pyrénéenne est alors parcourue par les derniers pasteurs cathares. Ils ne professent plus un dualisme absolu, qui les auraient amené à s'opposer frontalement aux dogmes de l'Eglise romaine, mais un dualisme mitigé, qui leur permet de "capturer", au sens gramscien du terme, ses clercs.

Historiquement parlant, le tournant doctrinal de l'hérésie date de la fin du XIII^{ème} siècle. Jusque-là les *Bons Hommes* d'Occitanie avaient été des dualistes absolus. Ils professaient *"l'existence de deux principes antagonistes, inégaux en valeur mais également éternels. Le Mal est une réalité avec laquelle le vrai Dieu doit compter"*^{dccxcvii}. On est à l'époque où la religion dissidente trouvait ses points d'appui les plus solides dans la noblesse méridionale : *"Les grands seigneurs occitans n'ont jamais eu conscience que le Catharisme menaçait immédiatement – ou à longue échéance – les fondements réels de leur société. /.../ Au contraire, le Catharisme trouva tout de suite dans l'anticléricalisme de ces guerriers, depuis longtemps en rébellion morale contre l'Eglise, un climat favorable à sa diffusion"*^{dccxcviii}.

Il en fut de même, mais pour d'autres raisons, dans les rangs de la petite noblesse des pays d'Oc : *"Ces petit nobles ne disposaient ni de la puissance militaire qui permettait aux comtes et aux vicomtes de maintenir en place l'essentiel de l'appareil féodal, ni surtout de leurs ressources considérables : ils étaient souvent nécessaires. Comme les petits fiefs étaient partagés également entre tous les héritiers, les successions aboutissaient à un morcellement tel qu'un grand nombre de coseigneurs vivaient, en parage, sur les mêmes terres, parfois dans le même château, ou touchaient en argent une faible part de ces revenus, déjà peu considérables. /.../ Guerriers, ils l'étaient toujours. Ils se ruinaient en petites expéditions guerrières qu'ils payaient en mettant leurs châteaux en gage. Mais vers 1240-1250, ils n'en auront même plus le pouvoir : ils se retrouveront dépourvus à la fois de revenus bourgeois et de revenus féodaux. Certains, dépouillés complètement par l'Inquisition, seront réduits à mener dans les campagnes une existence de chevaliers errants..."*^{dccxcix}.

Sans vouloir établir mécaniquement un lien de cause à effet entre l'existence d'un soutien aristocratique au Catharisme au XII^{ème} siècle et sa position dualiste absolue, force est néanmoins de constater, avec Anne Brenon, que l'on n'a peut-être pas assez mesuré les conséquences sociales de l'option doctrinale initiale : " ... abandonnant ce monde aux incohérences de son peu capable créateur, le christianisme cathare au moins ne chercha jamais à y mettre de l'ordre. C'est là peut-être l'aspect le plus novateur et le plus positif de son enseignement. Christianisme dualiste, le catharisme ne chercha jamais de justification divine aux manifestes injustices de ce monde. Il ne chercha jamais à justifier l'injustifiable : guerre, sacrifice, souffrance et mort, exclusion et condamnation, oppression sociale ou arbitraire politique, par l'argument d'un ordre voulu de Dieu. Les horreurs de ce monde comme les injustices des sociétés humaines, ce fut toujours à une mauvaise inspiration qu'il les attribua – et, par là même, qu'il se montra fondé à les combattre en profondeur. Une réflexion dualiste est le meilleur garde-fou contre le totalitarisme religieux^{dccc} ".

Mais comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, ce point de vue initial se modifia au fur et à mesure que la société occitane se transformait. L'évolution date de l'époque où, selon René Nelli, "la charité chrétienne, la morale cathare, les intérêts de la bourgeoisie marchande et l'évolution générale de l'économie postulaient un ordre nouveau dans lequel la liberté commerciale devait apparaître comme le gage de toutes les libertés^{dccci} " .

Le changement devint manifeste au cours des années 1280-1300. Ce fut l'époque où, selon cet auteur, les idéaux d'un véritable "parti cathare" coïncidèrent, en grande partie, avec ceux de la bourgeoisie méridionale. Cette période fut également celle où les intérêts de la noblesse languedocienne, principal soutien du Catharisme, cessèrent de s'identifier avec la foi nouvelle du fait de l'implantation capétienne en Occitanie. Les seigneurs qui conservaient encore des fiefs avaient du se soumettre. Les autres étaient devenus des "faidits" c'est-à-dire des chevaliers chassés de leurs châteaux par les barons français : ils vivaient d'expédients au travers des bois et des garigues à moins de se résoudre à émigrer afin de participer à la *Reconquista* ibérique. *A contrario*, l'immense majorité de la féodalité occitane, à l'instar de son chef, Raimon VII, ne pouvait conserver les bases économiques de sa puissance qu'en faisant allégeance au Roi de France.

C'est ce qui explique que l'assise sociale des *Bons Hommes* se soit modifiée dans les dernières décennies du XIII^{ème} siècle. Elle cessa d'être celle des petites cours seigneuriales que la Croisade avait anéanties. Elle devint, majoritairement, celle des riches bourgeois, des banquiers, des industriels, des hommes de loi et des propriétaires fonciers ruraux dont les sources de la richesse n'avaient pas été affectées par les changements politiques. Le rayonnement de la foi nouvelle ne diminua pas pour autant, bien au contraire.

"Le catharisme exerçait encore sur le cœur et sur l'esprit de ces bourgeois, souvent fort cultivés, un ascendant extraordinaire. Le Parfait Pagès répandait sa doctrine dans le Cabardès, viguerie voisine de Carcassonne, avec autant de succès que dans la ville même. Ce ne sont pas seulement les nobles que, dans les années 1269-1284, il ramena à la foi cathare /.../ mais aussi, ce qui est plus étonnant, les châtelains royaux, et sans doute « français », du château de Cabaret : Egidius de Buire, Pierre de Breuil. Ce ne sont pas seulement des avocats, les maîtres ès lois, les notaires, les officiers royaux de Carcassonne et du Cabardès qui assistaient à ses prédications et lui demandaient le Consolamentum, mais aussi un grand nombre de prêtres catholiques : le curé de Villegly, Pierre Albert, prêtre de Carcassonne ; le curé des Ilhes, un diacre, le vicaire de Caunes, un archiprêtre, les curés de Pennautier, de Villardonnell, de Villemoustaussou, l'abbé de Montolieu et un moine de son abbaye, Sans Morlane, archidiacre de Carcassonne... Le Catharisme semblait renaître dans les milieux bourgeois avec plus de force que jamais^{dcccii}".

Vingt ans plus tard et alors que les inquisiteurs pensaient avoir pratiquement éradiqué l'hérésie après avoir brûlé ses derniers pasteurs, son influence était encore immense. En témoigne la conversion au Catharisme d'un chanoine de la cathédrale Saint Nazaire à Carcassonne, Sans Morlane, par ailleurs grand archidiacre de l'Eglise catholique. Avec ce prêtre romain, aujourd'hui enseveli dans la chapelle Saint Anne de la cathédrale Saint Nazaire à Carcassonne, on est en présence d'un homme politiquement influent au sein de son institution : son frère Arnaud est consul de Carcassonne et curé prébendaire de Pennautier.

Les deux clercs ourdissent, de concert avec d'autres notables de la Cité, un complot destiné à s'emparer des registres où l'Inquisition conserve les dépositions de ses délateurs. Leur mouvement échoue du fait de la trahison de l'un des conjurés. Les personnalités impliquées sont cependant tellement puissantes que le nouveau pape, Nicolas IV, non seulement n'autorise pas l'ouverture du procès où Sans Morlane aurait du comparaître mais comble de faveurs cet hérétique notoire : il est pourtant fils et petit fils d'hérétiques et fauteur d'hérésie lui-même. Rien n'y fait. Le mouvement contestataire méridional est devenu puissant : la hiérarchie de l'Eglise romaine est obligée de composer avec lui.

Mieux : des conjurations analogues se mettent en place un peu partout à la même époque dans le restant du Languedoc^{dcccciii}. C'est désormais l'ensemble des anciennes républiques consulaires de l'Occitanie méridionale qui s'insurgent contre l'Inquisition y compris à l'intérieur de villes qui, comme Narbonne, n'avaient pas été touchées par l'hérésie : *"les mêmes phénomènes sociaux, les mêmes réactions consulaires et bourgeoises se produisirent entre 1285 et 1287, à Castres, à Cordes, à Limoux, à Albi et ailleurs. On assista, à cette époque, dans ces diverses villes, à*

la formation d'un véritable parti politique, et même à une sorte de fédérations de partis, puisque les Consuls se concertaient et se prêtaient un mutuel appui^{dccciv}».

Il convient de garder à l'esprit ces changements contextuels, à la fois sociaux et politiques, pour expliquer la mue doctrinale que va connaître le Catharisme occitan, vingt ans plus tard, à l'époque des derniers *Bons Hommes*.

Accéder à l'hégémonie

Nous sommes en 1296. Pierre Authié, ancien légiste du comte de Foix Roger Bernard III (Pierre a rédigé le document qui, aujourd'hui encore, constitue le fondement juridique international de l'existence de la principauté d'Andorre) s'en va en Lombardie : il veut y recevoir le *consolament*. Revenu au pays, il sera l'un des derniers pasteurs cathares à parcourir les terres occitanes et montera, quelques années, après sur le bûcher le 9 avril 1311.

Entre temps, son action apostolique, relayée par celles de son frère Guillaume et de son fils Jacques, aura été à l'origine de ce que le grand médiéviste italien Manselli a appelé "*l'énorme incendie provoqué par un seul homme*".

Comment expliquer un tel succès à partir d'aussi faibles ressources sans prendre en compte les conséquences de la mue doctrinale intervenue à la même époque au sein de leur doctrine ?

Une scène l'exprime. Elle se déroule à Toulouse une nuit de 1303. Jacques Authié est en train de prononcer un sermon dans l'église des Frères de la Sainte Croix. Y assistent, sous le couvert d'une apparente orthodoxie, des Béguins de Saint François, divers réformateurs de l'Eglise romaine et des Cathares. L'existence d'un tel rassemblement qui, pour avoir pu se dérouler, supposait une grande liberté d'esprit chez tous ses participants, n'est dépendant pas fortuit : les Cathares privilégiaient le libre arbitre puisqu'ils n'administraient le baptême qu'à des adultes consentants.

Les *Bons Hommes* ne pouvaient recruter des *Bons Croyants* à l'âge adulte en leur proposant de devenir Chrétiens en leur âme et conscience tout en continuant à leur expliquer que la Grâce, par laquelle ils allaient obtenir leur Salut, était un don du ciel dans lequel leur choix responsable de se convertir n'intervenait en rien.

On peut donc imaginer que c'est sous l'influence des conséquences de sa propre pratique sociale que le Catharisme a été conduit à faire évoluer son point de vue initial jusqu'à une position nouvelle où le Salut devenait la conséquence d'une existence menée en conformité avec

les valeurs de l'Évangile. D'où l'importance extrême accordée par la nouvelle religion au processus du *melhorament* : l'amélioration constante de la qualité de son âme.

Comme on l'a déjà énoncé au cours de ce programme de recherches, il est donc possible de voir dans cette démarche quelque chose d'analogue au *kaizen* mis aujourd'hui en place au sein du *Toyota Production System*. On sait que cet aspect du mode de gouvernance des entreprises nipponnes consiste à vouloir améliorer constamment le fonctionnement d'un ensemble de processus quelle que puisse être par ailleurs leur nature. Le parallèle peut apparaître surprenant : on ne construit pas sa personnalité à la manière d'un véhicule automobile. Il présente néanmoins le mérite de relativiser l'importance des débats doctrinaux à propos des spécificités dogmatiques de la foi cathare.

"Aujourd'hui, ce débat mitigés/absolus est rendu à sa place, plus modeste, de réflexion vivante – c'est-à-dire évolutive – à caractère rationaliste sur le problème du mal, menée au sein des communautés hérétiques dans la perspective de résoudre successivement les contradictions internes des solutions proposées, sans qu'il y ait vraiment d'incidence sur l'unité profonde de l'Église cathare. Si l'on devait tenter aujourd'hui une définition du catharisme historique /.../ cette définition – exercice périlleux s'il en est – le présenterait sans doute essentiellement comme une Église à caractère chrétien s'opposant à l'Église romaine. Elle revendiquerait avoir reçu du Christ et perpétué depuis les apôtres le pouvoir de lier et de délier, et pratiquait un sacrement, un rite baptismal destiné à sauver les âmes. Ce n'est qu'en second plan que le catharisme se définirait comme une « école philosophique » médiévale ayant porté une réflexion scolastique sur le problème du mal ou comme une hérésie doctrinale dualiste^{dcccv}."

3. Réveiller des ferments actifs

L'hypothèse d'une gouvernance qui s'inspirerait du mode de pilotage des Églises cathares semble d'autant plus fondée que l'on est en présence de ferments toujours actifs comme en témoigne l'itinéraire de Simone Weil.

Elle découvre ce que fut le christianisme cathare lors de son passage en Occitanie et alors qu'elle s'apprête à rejoindre le gouvernement de la France libre via Marseille et New York. Dans l'attente de son départ, elle rencontre Joël Bousquet à Carcassonne. Quelques jours après, René Nelli, la met en contact avec quelques uns des textes fondamentaux des *Bons Hommes*. En les lisant, elle comprend que ces pasteurs avaient édifié une religion d'expérience et non d'autorité. Elle réalise qu'ils ont vécu leur foi d'une manière pratique et dans les conditions spécifiques d'un milieu humain historiquement et socialement déterminé^{dcccvi}.

Il suffit d'évoquer, sous cet angle pragmatique, les éléments méthodologiques que contient le souvenir de cette religion perdue pour transformer le passé en nourriture du présent. Il ne s'agit pas pour autant de vouloir participer à une improbable restauration du Catharisme historique. Il a bel et bien été anéanti. Son évocation peut néanmoins servir de recours pour construire l'avenir. Elle peut faire revivre, dans les conditions de la surmodernité, les valeurs paléochrétiennes auxquelles les *Bonnes Dames* et les *Bons hommes* avaient identifié leurs vies. Mais elle peut également permettre aux Chrétiens de s'ouvrir aux autres religions dans les conditions nouvelles créées par la phase actuelle de la mondialisation.

A l'heure du renouveau de l'Hindouisme au sein des classes moyennes de l'Inde, de l'émergence du Falun Gong en Chine, de la résurgence du Christianisme orthodoxe dans les pays slaves et de la vigueur renouvelée des Eglises Evangéliques aux Etats Unis, l'évocation du Catharisme devrait permettre, comme l'avait pressenti Simone Weil, de construire un universalisme vrai dans la visée "d'un christianisme vraiment incarné". C'est ce qu'elle a tenté de faire en étudiant, la plume à la main, entre septembre 1941 et février 1942, les textes cathares tout en les comparant aux témoignages d'autres Spiritualités comme la *Bhagavad-Gita*, les *Upanisad* et le *Tao Te King*.

L'ouverture d'esprit que cela suppose est toujours d'actualité. Elle permet de construire un "*langage acceptable pour catholiques, protestants et athées*" de manière à disposer "*d'une traduction pour briser (la) cloison étanche non seulement entre les hommes mais dans l'âme*^{dcccviii}". Ce n'est qu'à ce prix qu'une véritable psycho-logie pourra être édifée qui pourra s'articuler avec l'inter-psychologie que voulait Tardé en lieu et place de la sociologie.

Comme l'écrit Simone Weil, "*La science de l'âme (est) tout à fait impossible si la notion du surnaturel n'est pas rigoureusement définie et introduite dans la science, à titre de notion scientifique, pour y être maniée avec une extrême précision*^{dcccviii}".

C'est dans cette perspective que l'évocation du christianisme cathare, en tant qu'exemple concret de management en réseaux c'est-à-dire de pilotage d'une organisation étendue à partir de la sphère symbolique, peut faciliter l'émergence de manières nouvelles en matière de gouvernance. L'enjeu est immense : permettre un ressourcement de la société occidentale à ses propres fonts baptismaux afin d'y puiser une énergie renouvelée.

Prévenir

Le détour cathare devrait alors permettre de mieux comprendre la problématique à laquelle sont confrontées les organisations contemporaines au moment où elles doivent se transformer en entreprises apprenantes. On a vu qu'en se repliant sur le cœur de leur métier par

le biais de l'*outsourcing*, elles sont amenées à se spécialiser au sein de réseaux qui unissent des compétences complémentaires. La relation traditionnelle de subordination du contrat de travail cède alors la place à une série de transactions que matérialisent de simples contrats commerciaux. La révolution numérique fait le reste en transformant ces maillages en organisations virtuelles.

Mais on aurait tort de limiter le pilotage de ces nouveaux ensembles réticulés à la simple gestion des transactions commerciales qui les réunissent. Le changement organisationnel est bien plus important : on est en présence d'une modification substantielle de la mission de gouvernance. Il ne s'agit plus de coordonner, à partir d'une position hiérarchique, une série d'activités séparées à partir de "silos" de savoir et de savoir-faire qui demeureraient relativement étanches les uns par rapport aux autres. Avec le développement de l'*outsourcing*, qui correspond à l'influence grandissante du principe du marché au sein du processus de création de la valeur, et, plus encore, avec l'essor du *crowdsourcing*, les dirigeants d'un réseau virtuel sont amenés à faire coopérer différentes activités en faisant appel au principe de la communauté. Il s'agit toujours de demander à l'acteur de produire du sens mais à partir de trois principes organisationnels différents tout en mettant en place les conditions d'une politique générale innovante à l'échelle de l'entreprise étendue.

C'est ce qui explique que l'on assiste, un peu partout, à la montée en puissance de comportements solidaires basés sur l'existence de relations de confiance tissées entre les acteurs^{dccciix}. Or, celle-ci ne va pas de soi. Comme le montre la théorie de l'acteur-réseau, la transparence doit devenir une donnée permanente surtout lors de la phase d'éparpillement que l'on constate au début de tout maillage. C'est elle qui permet que s'instaure et se perpétue une véritable confiance entre les acteurs.

Les progrès des entreprises virtuelles demeurent donc subordonnés à leur capacité à gérer l'investissement humain^{dcccx}. Mais comment impulser le développement de tels maillages solidaires au sein de chaînes de la valeur de plus en plus souvent externalisées si ce n'est à partir de valeurs partagées ? Et comment favoriser leur émergence en une époque où les idéologies s'affaissent et où le scepticisme, si ce n'est le cynisme, se généralisent ? N'est-il pas temps de revenir à ce que l'analyse du fait organisationnel cathare a mis en évidence dans une époque au moins aussi troublée ?

En d'autres termes et alors que les visions habituelles de l'organisation conduisent à une impasse qui est à la fois cognitive (valoriser les moyens informatiques de transmission des informations et non les raisons qui conduisent l'acteur à partager ses connaissances), écologique

(mettre l'accent sur les normes du développement durable et non sur ce qui conduit à les dépasser au sein des comportements quotidiens) et managériale (privilegier la hiérarchie alors que celle-ci s'avère impuissante à contrôler le développement des formes-réseaux), l'étude des potentialités que contenait le management par les valeurs de ces Eglises médiévales redevient d'actualité. Cet exemple historique concret de pilotage d'un ensemble réticulé et, par dessus tout, l'influence que ce mode de gouvernance a pu avoir sur l'évolution de la société de son temps montre comment utiliser la puissance organisationnelle du symbole pour réguler l'enchevêtrement des systèmes de signes qui constituent la réalité des organisations virtuelles d'aujourd'hui.

Mais on ne peut aller plus avant dans l'élucidation d'une problématique aussi vaste sans l'avoir préalablement replacée au sein d'un cadre encore plus général, celui d'un nécessaire changement de paradigme.

3. Distinguer les paradigmes

La notion peut s'entendre de trois manières. La première concerne les notions pratiques qui permettent d'agir sur les choses, la deuxième les concepts sociologiques qui autorisent à agir sur les hommes qui agissent sur les choses et la troisième renvoie au type de rapport que l'homme entretient avec lui-même. C'est à ce dernier niveau que se situe les incidences du Catharisme envisagé comme métaphore de la gouvernance d'une organisation étendue. Mais avant de montrer en quoi cet exemple historique peut aider à découvrir les principes de pilotage des institutions contemporaines, il convient de préciser l'articulation réciproque de ces trois catégories.

Les paradigmes pratiques regroupent l'ensemble des techniques qui permettent de résoudre les problèmes concrets.

On peut ranger sous cette rubrique des méthodes de gestion comme la comptabilité centrée sur les activités (*Activity Based Management* ou ABM) qui autorise l'ouverture d'un compte d'exploitation pour chaque entité au sein d'une chaîne de la valeur. Par ces outils, les activités amont sont considérées comme des fournisseurs et celles de l'aval comme des clients. Chacune d'entre elles dispose d'indicateurs quantitatifs pour évaluer la valeur ajoutée qu'elle a élaborée eu égard aux ressources qu'elle a consommées.

Si ce ratio est faible, un autre paradigme pratique, celui de l'*outsourcing*, en autorise l'externalisation. C'est à partir de ce principe que fonctionne l'infogérance : la gestion des services informatiques est confiée à des entreprises spécialisées, juridiquement différenciées, qui gagnent de l'argent là où les services d'informations internalisés en perdraient.

Mais d'autres paradigmes pratiques permettent de ne pas avoir recours à de telles restructurations. On les a évoqués à plusieurs reprises au cours de ce programme de recherches. Ce sont, par exemple, les outils du *Knowledge Management* (KM) : ils font gagner du temps et donc de l'argent, en optimisant la circulation et le partage des connaissances au sein d'une organisation. Par eux, les effets de doublons deviennent plus rares en matière de temps perdu et permettent de résoudre des problèmes analogues à ceux que d'autres acteurs ont rencontré auparavant. Il en est de même des logiciels de *Customer Relationship management* (CRM) : ils autorisent la circulation d'un ensemble des informations concernant un client final parmi tous les acteurs dont les activités visent à satisfaire les besoins. On pourrait également évoquer les instruments de management par projets et par processus : les premiers aident à piloter des entités éphémères centrées sur l'atteinte de tel ou tel objectif, les seconds font apparaître des solidarités transversales cachées entre ce qui apparaissait comme autant de silos étanches au sein des organigrammes fordien^{dcccxi}.

La deuxième acception du terme paradigme rassemble renvoie aux habitudes et aux normes auxquelles doivent se conformer les acteurs s'ils veulent utiliser les paradigmes pratiques que l'on vient d'évoquer. C'est la fonction des paradigmes sociologiques. Ils permettent de comprendre que les meilleurs logiciels de *Knowledge Management* ne servent pas à grand chose s'il n'existe pas, préalablement à leur utilisation, une véritable culture du partage des connaissances. C'est dans cette perspective qu'il convient d'évoquer les différentes manières de structurer la firme.

Historiquement parlant, il y eut d'abord l'organisation fonctionnelle par métiers : le service achats d'un côté, celui de la production de l'autre, celui des ventes ailleurs, etc Ce type de structure intégrée fut mis en place par Henry Ford pour optimiser le paradigme pratique taylorien, "l'Organisation Scientifique du Travail" (OST), dont Simone Weil pu mesurer les effets quand elle fut ouvrière spécialisée (OS). C'est en appliquant ce paradigme sociologique et qui correspond à ce que l'on a pu appeler le "travail en miettes"^{dcccxi}, que fut produite la Ford modèle T qui a été, avant la "coccinelle" de Wolswagen, l'automobile la plus vendue au monde.

Dix ans plus tard, un autre paradigme sociologique émergea : l'organisation multidivisionnelle par lignes de produits (le haut de gamme, le moyen de gamme, etc...). Ce mode de restructuration de la firme fut élaboré par Alfred Sloan qui voulut ainsi tirer parti d'une série de nouveaux paradigmes pratiques qui venaient d'apparaître dans le domaine du marketing dont, en particulier, la segmentation de la clientèle en catégories homogènes de couples produits/marchés. Appliquées à l'organisation de la production, ces innovations permirent de mettre en place une structure matricielle du type *staff and lines* : des "lines" de production pour

chaque segment de clientèle et une direction générale – le "*Staff*" - pour les coordonner : *Staff and lines*. Ce fut le mode de structuration dominant des firmes multinationales jusque dans les années 1970.

Elles sont aujourd'hui confrontées à la mise en œuvre d'un ensemble de nouveaux paradigmes pratiques (*KM, CRM, Supply Chain, Outsourcing*, management par projets et par processus, progiciels de gestion intégrée, etc...) que l'on vient d'évoquer et qui aboutissent à mettre en place des maillages d'activités autonomes ou semi-autonomes et, le plus souvent, transversales par rapport aux lignes hiérarchiques habituelles. C'est ce qui se passe, par exemple, avec le management d'un projet : son responsable n'a que peu ou pas de pouvoir organisationnel sur des acteurs qui n'y interviennent que pour une partie de leur temps et qui, de ce fait, continuent à dépendre, quant à leur carrière, d'autorités hiérarchiques différentes. De ce fait, l'utilisation de ce nouveau pratique ne peut devenir efficiente que dans le cadre d'un nouveau paradigme sociologique : celui de l'organisation-réseau.

Or, la plupart du temps, on se contente d'établir un simple lien de cause à effet entre la première acception du terme de paradigme – les outils pratiques de gestion - et la deuxième – les conceptions de l'organisation - en oubliant le rôle décisif joué par l'existence de ce troisième niveau englobant à savoir le type de rapport à soi-même que les mutations contextuelles induisent. C'est ce que font la plupart des auteurs qui, à juste titre, relient le développement du taylorisme à la naissance du fordisme et celui du marketing à l'apparition de l'entreprise de type *staff and lines*. Ils oublient simplement que l'émergence de ces formes différentes de structuration de la firme n'est pas allée de soi. Elle a été subordonnée à l'existence – ou non - d'un troisième type de paradigme qui a surdéterminé le fonctionnement des deux autres. C'est le rôle des métaparadigmes : ils renvoient à la manière globale dont l'acteur – et partant l'organisation et même le corps social tout entier – envisagent leur relation au monde.

C'est ce dont témoigne l'exemple de la découverte, par Taïchi Ohno, de ce qui allait devenir le *Toyota Production System* : une organisation du travail industriel en îlots, autonomes ou semi-autonomes, qui assemble des composants dont la production a été préalablement externalisée au sein d'une constellation de sous-traitants.

Ce mode d'organisation concrétise, dans une certaine mesure, les intuitions de Simone Weil. Dès le début des années 1940, elle entrevoit ce que pourrait être l'organisation-réseau du XXI^{ème} siècle et dont on a vu qu'elle ne peut véritablement déployer toutes ses potentialités qu'à partir de l'*outsourcing* et, plus encore, du *crowdsourcing*. Relisons l'un de ses derniers textes dans cette perspective.

"Si la plus grande partie des ouvriers étaient des professionnels hautement qualifiés, ayant à faire preuve assez souvent d'ingéniosité et d'initiative, responsables de leur production et de leur machine, la discipline actuelle du travail n'aurait plus aucune raison d'être. Certains ouvriers pourraient travailler chez eux, d'autres dans de petits ateliers /.../ De tels ateliers ne seraient pas de petites usines, ce seraient des organismes industriels d'une espèce nouvelle, où pourrait souffler un esprit nouveau; quoique petits, ils auraient entre eux des liens organiques assez forts pour qu'ils forment ensemble une grande entreprise. Il y a dans la grande entreprise, malgré toutes ses tares, une poésie d'une espèce particulière dont les ouvriers ont aujourd'hui le goût.

Le paiement aux pièces n'aurait plus d'inconvénient, une fois aboli l'encasernement des travailleurs. Il n'impliquerait plus l'obsession de la vitesse à tout prix. Il serait le mode normal de rémunération pour un travail librement accompli. L'obéissance ne serait plus une soumission de chaque seconde. Un ouvrier ou un groupe d'ouvriers pourrait avoir un certain nombre de commandes à effectuer dans un délai donné, et disposer d'un libre choix dans l'aménagement du travail^{dcccxiii} ."

Telle est la fonction des métaparadigmes : en contribuant à réorganiser les manières de voir d'une société tout entière y compris et surtout le type de rapport que chacun entretient avec lui-même, ils contribuent à concrétiser ce que l'on pourrait tenir sans eux comme des utopies. Mais ces métaparadigmes ne peuvent eux-mêmes contribuer à modifier les visions que les hommes se font de leur mode de coopération que dans la mesure où ces acteurs ont, au préalable, réorganisé leurs propres manières de penser. C'est ce qui explique que le cogito cartésien et la manière de raisonner, linéaire et séquentielle, ainsi que la conception de l'homme-machine qu'il postule, puisse être considérés comme constitutifs du métaparadigme taylorien-fordien qui conditionne le maintien des actuels modes de structuration de la firme.

Inversement, c'est l'existence d'un autre métaparadigme - la manière de penser par signes, spécifique à l'aire de civilisation sinisée - qui explique que Taïchi Ohno ait pu avoir l'idée, qui serait apparue comme saugrenue pour un ingénieur occidental des années 1950, de réorganiser les flux de la production industrielle à la manière de la gestion des stocks au sein d'un supermarché américain.

Dans les deux cas, on découvre l'influence des manières de voir sur les manières de s'organiser et, *in fine*, sur les manières de produire. Il en est ainsi dans la mesure où ces visions du monde induisent un type de rapport cognitif à ce qui nous entoure : le modèle spéculaire de la représentation d'un côté, et celui, implicitement pragmatique, du monde sinisé de l'autre.

Du simple fait de leur caractère très général, ces attitudes intellectuelles face aux choses surdéterminent donc l'utilisation des paradigmes sociologiques de la même manière que ces derniers influencent la mise au point des paradigmes pratiques précédemment évoqués^{dccciv}. C'est en engageant une réflexion au niveau le plus élevé de la vie de la pensée qu'il devient possible de découvrir les modalités pratiques sur lesquelles repose la bonne gouvernance des formes-réseaux. C'est de ce point de vue très général qu'il convient d'entendre le caractère gestionnaire de ce programme de recherches. Son ambition n'est pas d'ajouter une boîte à outils supplémentaires à celles qui existent déjà ni même de proposer un modèle nouveau d'organisation de la gouvernance d'une organisation ou d'un territoire. Elle est d'illustrer l'aphorisme bien connu que rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie...

En d'autres termes, cette enquête voudrait participer d'une démarche plus vaste : celle qui est spontanément adoptée par la plupart des secteurs de la recherche scientifique afin de dépasser le positivisme qu'ils ont reçu en héritage du XIX^{ème} siècle.

C'est dans cette perspective que le Prix Nobel Ilya Prigogine et la philosophe Isabelle Stengers ont tenté de redéfinir les rapports entre l'homme et la nature ou qu'un autre Prix Nobel, le physicien autrichien Erwin Schrödinger, a proposé le "Veda d'un physicien". De leurs côtés, des physiciens comme David Bôhm ou Fritjof Capra ont cherché à s'articuler avec les grandes traditions de quête spirituelle de l'humanité. Le premier a ouvert un dialogue avec Krishnamurti et le deuxième a écrit "Le Tao de la physique". En introduisant, plus modestement, la référence au Catharisme au sein d'une réflexion sur les modes de gouvernance des organisations et des territoires, ce programme de recherches voudrait montrer que, selon la formule de Simone Weil, *"les desseins particuliers qu'on attribue à Dieu (ne) sont (que) des découpages pratiqués par nous dans la complexité plus qu'infinie des connexions de causalité"*^{dcccv}.

Classer

On peut adopter ce point de vue très général – qui est celui des métaparadigmes - pour revenir sur le comportement de Taïchi Ohno dans un supermarché de Détroit au début des années 1950. Il y observe un mode de facturation pour lui inconnu : la vente d'un article y déclenche son réassortiment. Habitué à une vision latérale des choses, il met immédiatement en liaison cet événement, pour lui inattendu, avec l'objet de sa mission : concevoir un nouveau mode de fonctionnement industriel pour *Toyota*. Le raisonnement par analogie, caractéristique de la pensée extrême-orientale, commence à fonctionner : il va le conduire à découvrir le principe des flux tendus. Gageons que nombre de ses homologues français ou allemands, investis de la même mission, enquêter sur les *best practices* américaines en matière de construction automobile,

n'auraient rien vu de tel en déambulant, le soir venu, dans les allées d'un centre commercial d'outre-Atlantique.

Si cet employé modèle japonais a pu relever la gageure, c'est que ses ancêtres avaient appris de Confucius que l'harmonie repose sur la soumission à la hiérarchie cosmique et que l'obéissance à cet ordre immanent se présente lui-même sous la forme du respect de deux principes : le *Yang*, l'énergie céleste et le *Yin*, l'énergie tellurique. Ils constituent des forces autonomes, que tout oppose, mais dont l'entrelacs, dans la mesure où il est sans cesse renouvelé, peut être utilisé à condition d'avoir, au préalable, fait le vide en soi de manière à observer les opportunités d'action que ces changements incessants suscitent.

C'est ce qu'autorise la fréquentation du *Yi King*, ce manuel d'interprétation des oracles, dans lequel la plupart des Occidentaux ne voient qu'un fatras de superstitions incompréhensibles mais au sein duquel, génération après génération, les plus grands esprits de l'aire culturelle sinisée ont appris à se ressourcer. De ce fait, il constitue le plus ancien livre du monde bien qu'il n'ait été écrit par aucun auteur connu et que, sous sa forme la plus ancienne, il se présente comme un simple assemblage de traits continus et discontinus.

C'est l'existence d'un tel métaparadigme, celui du signe et des contraintes que suscitent son interprétation, qui explique l'aspect profondément hybride sous lequel se présente l'objet entreprise au Japon. En prônant le culte de l'harmonie à partir d'exigences éthiques qui relèvent d'une vision cosmique de l'homme, l'approche nippone de la gestion se situe aux antipodes de la pensée analytique nord-américaine.

Aux USA, la firme se structure autour d'un type organisationnel qui est à la fois isomorphe, unidimensionnel et horizontal^{dcccxvi}. Il est isomorphe dans la mesure où les structures des entreprises se ressemblent, à s'y méprendre, des rivages du Pacifique à ceux de l'Atlantique et des bords du Golfe du Mexique à ceux de la Baie d'Hudson. Le modèle est également unidimensionnel puisqu'il évacue, à peu près complètement, la dimension symbolique de la gestion des ressources humaines : on a vu que l'acteur y est considéré comme un individu rusé, mû avant tout par une bonne dose d'opportunisme et que des stimulants matériels suffisent à motiver. Ce type d'organisation est enfin horizontal dans la mesure où un Vice-président est susceptible d'en cacher un autre au sein d'organigrammes uniformément aplatis. Nous sommes en présence d'un ensemble de paradigmes, à la fois pratiques et sociologiques, qui découlent eux-mêmes d'un métaparadigme englobant, la conception élitiste que Calvin avait élaborée à propos du Salut^{dcccxvii}.

Comme on l'a déjà évoqué au cours de ce programme de recherches et du point de vue de la science des signes, le raisonnement n'a pas changé quatre siècles après la rédaction du *Catéchisme de 1542* rédigé par ce dirigeant de la Réforme pour l'espace francophone et qui a été ultérieurement adopté par l'ensemble du monde anglo-saxon : la logique est toujours strictement indiciaire. Une organisation séquentielle de la vie en est issue : il suffit que l'acteur se comporte en bon professionnel une partie de la semaine pour qu'on lui reconnaisse le droit de consacrer, sans danger ontologique aucun, au *fun* ou à l'*entertainment* le restant de son existence^{dcccxviii}.

Rien de tel dans l'empire du Soleil Levant. Eu égard au mode de structuration des firmes nord-américaines, cette région du monde se situe à l'extrémité opposée de l'arc managérial : elle présente un type d'organisation hybride à la fois global et vertical^{dcccxix}. Sa globalité insère l'acteur au sein de l'entreprise jusque tard à la fin de la journée et fait peser sur les sous-traitants l'essentiel des adaptations de la firme aux variations de la conjoncture. Là encore, l'acceptation de telles contraintes ne peut être comprise sans faire appel à l'existence d'un méta-paradigme surplombant mais qui ne recouvre pas le même contenu que dans l'exemple nord-américain. La réalité culturelle à prendre en compte est celle des habitudes cognitives qu'a suscitées l'utilisation des idéogrammes dans cette partie du monde.

On vient d'évoquer leur rôle à propos de la découverte du *Toyota Production System*. Encore faut-il ajouter que ces pictogrammes n'ont jamais constitué quelque chose de précis dont la signification aurait été fixée *ne varietur* au sein d'un dictionnaire. On n'est pas en présence d'un alphabet ni même d'un ensemble de mots, au sens occidental du terme, mais d'images que leur lecteur doit interpréter sur le mode symbolique en fonction de l'environnement – et donc en fonction d'autres signes renvoyant au contexte – mais également à partir de l'objectif qu'il poursuivait antérieurement à leur décodage^{dcccxx}. Ce type de rapport au monde – incompréhensible pour un Occidental qui préfère croire que le sens des mots a été enfermé, une fois pour toutes, à l'intérieur des pages d'un dictionnaire – génère d'autres habitudes de penser face à l'ambiguïté contextuelle. Elles expliquent que l'ensemble des techniques de management que l'on peut observer chez NUMMI, cette joint-venture entre *Toyota* et *General Motors*, ne puissent pas être séparées d'une attitude plus générale vis-à-vis de la société et de la nature. Il en est ainsi du *Nemawasai* (processus de concertation progressive) ou du *Ringi sho* (processus de prise de décision reposant sur l'obtention d'un consensus général).

A la manière des moines des temples de Kyoto qui méditent en observant le spectacle de leurs jardins, ces techniques de management prônent l'observation attentive, l'écoute active, le respect de l'autre et le culte de l'harmonie. On est plus dans le modèle calviniste de la Grâce divine : l'indice est complètement désacralisé. Il n'occupe qu'un rôle second par rapport à

l'observation du monde – c'est-à-dire par rapport à l'observation des icônes – mais également par rapport aux valeurs sociales et sociétales que véhiculent les symboles shintoïstes ou bouddhistes qui structurent la vision du monde au sein de l'archipel nippon.

Sortir de l'enfermement indiciaire

Le tableau change du tout au tout si l'on revient à l'autre bout du spectre organisationnel : les USA. On a vu que les principes du double *reporting* - qui obligent l'acteur à rendre compte de ses comportements à la fois à la hiérarchie du *Staff* (la direction générale) et à celle des *lines* (les directions par produits) au sein des organisations matricielles - découlent du type de pensée indiciaire que les Etats Unis ont hérité de leur histoire religieuse. L'accent ainsi mis sur les seuls rapports de cause à effet entre *une* seule catégorie de signes, les indices, et l'atteinte d'un objectif aussi général que le Salut de son âme, a déterminé pour longtemps les manières de penser dans la bonne société calviniste nord-américaine. En fait, ces habitudes interprétatives ont deux origines : l'une est lointaine, l'autre plus récente.

La première est antérieure au Christianisme et dépasse largement la seule aire culturelle anglo-saxonne puisqu'elle concerne la technique de l'écriture. Elle découle de l'innovation radicale, introduite par les Phéniciens, reprise par les Grecs et que les Romains ont étendue à ce qui allait devenir le monde occidental. Elle a consisté à éliminer les pictogrammes cunéiformes des Assyriens ou ceux, hiéroglyphiques, des Egyptiens alors que ces modes d'écritures avaient en commun un seul et même point de départ : l'utilisation, à des fins symboliques, d'un certain nombre d'icônes des choses. Si l'Occident avait conservé ce mode d'interface graphique, il aurait continué à penser par images et non par concepts.

On vient de voir que c'est ce qui se passe en Chine. Le lecteur moyen d'un quotidien y est capable de déchiffrer un texte rédigé il y a plus de deux mille ans. Cette habitude cognitive, commune à l'ensemble du monde sinisé – Vietnam excepté -, explique que Taïchi Ohno ait été en mesure d'élaborer une vision de l'objet de sa mission à partir de la simple observation d'une caissière dans un supermarché nord-américain.

Ainsi et comme le dit la théorie de l'acteur-réseau, il convient d'en finir avec les cloisonnements mentaux – y compris et surtout ceux de la sociologie - si l'on veut reconsidérer le fait scientifique et humain dans sa totalité. Il s'agit d'abolir un mode de découpage nominaliste des situations effectué à partir d'un certain nombre de disciplines ou de dispositions théoriques incluses au sein du métaparadigme jusques ici dominant. C'est ce qu'autorise la notion de réseau. Comme on l'a vu à propos du mode de fonctionnement de la constellation Benetton, elle permet de fédérer des catégories apparemment hétérogènes comme celles de sphère d'activité,

d'institution ou d'organisation. Elle permet surtout de reconstituer le réseau tout entier à partir de quelques signes parcellaires que l'on peut extraire de l'observation. Comme le veut la théorie de l'acteur-réseau, il ne s'agit pas de découper les problèmes qui concernent l'entreprise en tranches mais, au contraire, de chaîner l'ensemble des entités qui y participent depuis l'observation des vêtements que porte la caissière du supermarché jusqu'au type de téléphone qu'elle utilise^{dcccxxi}.

La seconde origine, également lointaine, des habitudes interprétatives qui limitent aujourd'hui les modes de gouvernance de l'Occident est survenue plusieurs siècles après le changement des modes d'écriture. La cause à prendre en compte n'a pas été graphique mais religieuse. Elle a découlé du fait que les diverses confessions qui ont successivement dominé cette partie du monde n'ont pas été des ré-interprétations, menées sur le mode inductif et à partir de connaissances empiriquement élaborées, à la manière du Bouddhisme, du Taoïsme, du Shintoïsme ou du Confucianisme. Aucune de ces visions du monde que l'Extrême-Orient sinisé a simultanément adoptées n'a été révélée par un émissaire divin qui en aurait fixé la teneur à tout jamais. Chacune d'entre elles a progressivement évolué sous l'impulsion des modifications de sens que leur pratique interprétative suscitait et sous l'effet des inévitables hybridations que produisait l'influence des autres cosmogonies. C'est ainsi qu'est apparu le Bouddhisme du Grand Véhicule au Tibet, en Chine et au Japon. Il s'est mis à diverger par rapport à celui du Petit Véhicule développé à Ceylan, en Thaïlande, au Laos et au Vietnam. Ces diverses variantes se sont à leur tour subdivisées en de nouvelles lignées sous l'influence de pratiques locales autonomes. Par exemple, la tradition *Chan* chinoise (qui a donné le *Zen* japonais) et qui vise à éveiller le potentiel énergétique qui sommeille dans tout être humain, préconise deux techniques différentes de méditation selon que l'on se réfère à celle qui est en usage dans le Nord ou dans le Sud^{dcccxxii}.

Pratiquer

Du point de vue de l'histoire des idées et de la manière dont celles-ci évoluent, la démarche relève, *stricto sensu*, de la gnoséologie et non de l'épistémologie.

Il convient de se souvenir que la gnoséologie s'intéresse aux conditions *a priori* de l'acte cognitif alors que l'épistémologie en dresse l'historique *a posteriori*. Parler de production de connaissances au sein de la *learning organization* en termes de gnoséologie revient donc à conforter une hypothèse. Elle est celle sur laquelle s'est ouverte ce programme de recherches. Elle consiste à faire remonter le grand désordre des esprits contemporain au mode de penser qui a été valorisé, pendant des siècles, par l'organisation ecclésiale romaine, matrice de toutes les organisations à venir dans cette partie du monde.

L'enquête menée à ce sujet a permis de découvrir qu'en se ralliant au dogme de la transsubstantiation, qui a conduit à réserver à une minorité le processus de l'interprétation, la hiérarchie de l'Eglise romaine médiévale – mais également celles des Eglises protestantes ultérieures – ont contribué à affaiblir la capacité interprétative des plus larges masses du peuple chrétien. Cela a constitué une véritable régression par rapport aux pratiques paléo-chrétiennes où le sens s'élaborait collectivement au sein d'une communauté.

Il en fut ainsi à partir du moment où les thèses de Bérenger de Tours furent condamnées et, plus encore, à partir de l'époque où l'hérésie cathare fut considérée comme éradiquée. Les théologiens et les dirigeants des différentes Eglises chrétiennes furent alors en mesure de prétendre qu'un phénomène de pure magie, la transsubstantiation, constituait le sacrement fondateur de leurs institutions. Ces habitudes culturelles n'ont pas seulement fortement entravé la capacité d'interprétation symbolique des plus larges masses en Occident, elles y ont surtout affecté l'ensemble de la chaîne de la production du sens. Elles ont favorisé une réification de l'icône en faisant croire aux fidèles qu'ils ingéraient la chair et le sang véritables du Christ en lieu et place du morceau de pain et du flacon de vin qu'ils pouvaient percevoir sensoriellement. Dès lors et à partir du moment où le processus d'une telle transformation demeurait inexplicable – et pour cause – ils ne pouvaient que prendre l'habitude d'y voir un mystère.

Une classe entière de signes, celle des icônes, fut ainsi confondue avec les choses et ce avant même que les Protestants décident de les évacuer en dépouillant les églises de leurs vitraux et de leurs statues. Or, la contemplation de cette catégorie de signes est à l'origine de tout processus de compréhension du monde. Comme l'avaient déjà démontré les logiciens scolastiques, c'est l'image de la chose et non la chose elle-même, qui s'imprime en nous. Si on la "chosifie" - et c'est ce à quoi ont abouti le dogme de la transsubstantiation ainsi que le mouvement iconoclaste protestant, l'icône n'est plus en mesure de jouer son rôle d'ambassadeur cognitif vis-à-vis des deux autres catégories de signes. Elle a contribué, en quelque sorte, à engluer le sens commun au sein de la trivialité des choses. Il n'est donc pas étonnant que, six siècles après, les progrès de la taylorisation aidant, la possession des dites choses soit devenue, comme l'a si bien décrit Georges Pérec^{dcccxxiii}, un substitut dérisoire à l'enchantement des symboles enfuis.

Conclusion. Recommencer à réenchanter le monde

C'est l'ensemble de ces évolutions ainsi que leur enchevêtrement qui explique que, selon le psychanalyste chrétien Tony Anatrella, le culte du *look* ne soit pas seulement l'expression d'un narcissisme exacerbé au sein de la jeunesse contemporaine mais le symptôme d'un besoin symbolique inassouvi en matière de spiritualité. C'est sur les causes historiques d'une telle

frustration qu'il convient de revenir au terme de ce chapitre si l'on veut comprendre le privilège, exorbitant, que la jeunesse occidentale accorde aujourd'hui aux émotions.

On peut y voir l'une des conséquences du grand "désenchantement du monde" constaté par Max Weber. Le sociologue allemand a montré que le processus de rationalisation, qui s'est historiquement confondu avec l'avènement des Temps Modernes, a fait perdre son aura magique à ce qui nous entoure. Il l'a réduit à un gigantesque système mécanique, celui-là même qui avait été explicité par Laplace à Napoléon en lui faisant remarquer que l'on n'avait nul besoin de l'hypothèse d'un Dieu pour en comprendre le fonctionnement. Or ce système mécanique sera ultérieurement rapetissé par l'économie néo-classique qui en réduira le fonctionnement à celui de la seule loi de l'offre et de la demande en envisageant de surcroît le fonctionnement de celle-ci sous l'angle, strictement matériel, d'un échange de biens et de services.

Pourtant, l'homme est bien plus multiforme que le simple homoncule que postule la théorie de l'homo oeconomicus. Il a besoin d'harmoniser la pensée magique et la pensée critique, la raison et l'imaginaire au sein d'une raison ouverte dont les manifestations ont été décrites à la fois par par Carl Gustav Jung^{dcccxiv} et par Edgar Morin^{dcccxv}.

C'est ce que confirment les recherches récentes en imagerie médicale. Elles mettent en évidence l'existence d'une zone, située en haut et en arrière du cerveau, qui cesse d'être activée au moment le plus élevé de la prière ou de la méditation. Or, cette zone est spécialisée dans le traitement de l'information concernant l'espace et le temps. Si l'influx sensoriel n'y accède plus, le système nerveux central n'est plus en mesure de maintenir le distinguo entre le moi et le non-moi. Il éprouve un sentiment océanique qui le submerge et qui est conforme à celui que décrivent l'ensemble des traditions mystiques. L'orant ou le méditant ont la sensation que les limites du moi se dissolvent. Ils ont le sentiment de percevoir un tout qui leur paraît à la fois relié et infini^{dcccxvi}.

En d'autres termes, le cerveau humain, dans la mesure où l'homme est, lors de sa naissance, un primate inachevé^{dcccxvii}, serait bel et bien "programmé" pour ré-enchanter le monde à condition d'accéder à ce type de spiritualité^{dcccxviii} dont a parlé Maître Eckhart : "*Un avec l'Un, un venant de l'Un, un dans l'Un et, dans l'un, un éternellemen*^{dcccxix}*t*".

C'est ce sur quoi devait déboucher la reviviscence d'un symbolisme vivant comme le fut celui du Christianisme cathare. Eglise sans églises, il obligea ses fidèles à entrer en contact sensoriellement avec les icônes des choses tout en leur permettant d'élaborer, pragmatiquement, une série de raisonnements indiciars à leur propos. On est assez proche de la logique que contient le conseil donné par le manuel de méditation taoïste *Le secret de la fleur d'or* à ceux qui

veulent découvrir la Voie (Dao), celle qui " n'a ni nom ni forme et qui est simplement l'essence, l'esprit primordial" :*" Commencez par établir une base saine dans les activités quotidiennes de la société. Alors seulement pourrez-vous cultiver la réalité et connaître l'essence. /.../ Sans quitter les objets des sens, vous grimpez dans la transcendance jusqu'au stade de l'éveil. /.../ Quand l'observation est profonde, l'illusion se dissipe et c'est la vraie vacuité^{dcccxxx}."*

A l'opposé et lorsque le processus de dégénérescence de la chaîne de production du sens a coupé la fonction symbolique de son enracinement iconique au sein des choses, il en résulte une hypertrophie du seul raisonnement déductif. C'est ce qui s'est passé avec l'utilitarisme positivisme. Aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, le monde savant a choisi de s'emprisonner dans le Scientisme au moment où les masses populaires s'engluaient dans la trivialité des choses. L'explication est aisée à comprendre : dans la mesure où ces élites intellectuelles cherchaient à comprendre le fonctionnement du monde, elles prirent l'habitude d'extraire du seul concept – c'est à dire d'un ensemble de signes qu'elles avaient amputés de leur partie pratique, *i.e.* iconique - les éléments intellectuels nécessaires pour accomplir leur tâche. Ce fut la démarche de Frege et de Russell et c'est contre elle que Wittgenstein choisit de bâtir son oeuvre... et sa vie.

L'ensemble de ces modifications dans les manières de penser a, peu à peu, coupé la société occidentale de la puissance inductive que recèle l'utilisation du signe. Un déficit symbolique s'y est durablement installé. On peut y voir la conséquence de l'utilisation, pendant des millénaires, d'un seul mode de raisonnement : celui qui consiste à recourir à l'autorité des textes sacrés. Pourtant, l'histoire a failli osciller. En même temps que se développait le Catharisme, d'autres penseurs, aussi audacieux, les logiciens scolastiques, avaient entrepris, avec Abélard, Pierre Olivi et Duns Scot, de réédifier les bases même de la pensée. Mais ce Printemps de l'Esprit fut sans lendemains.

Alors que le fondateur de la Théologie en tant que science, Pierre Abélard, avait tenu à accomplir le voyage de Palerme pour étudier de précieux manuscrits arabes, *"à partir du XIII^{ème} siècle, l'Europe se replia sur elle-même et bientôt ne sortit plus du territoire de son continent que pour détruire^{dcccxxxi}".* Constamment ou presque, elle chercha à substituer sa vision du monde à celles que les autres civilisations avaient édifiées. Le cadre de ce programme de recherches ne permet pas d'évoquer les immenses destructions spirituelles qui furent ainsi opérées partout où cette colonisation des esprits a pu être menée jusqu'à son terme. Nul doute qu'un jour adviendra où l'on découvrira qu'en s'unifiant culturellement sous les coups de boutoir de la colonisation et de l'impérialisme qui a suivi, le monde a perdu une bonne part de ses richesses.

On peut simplement indiquer qu'une autre voie aurait été et demeure toujours possible. Elle consiste à intégrer les autres visions du monde au sein d'un mouvement gnoséologique commun visant à dépasser inductivement leurs différences. Ce fut l'ambition d'un autre grand acteur du paradigme médiéval : le Catalan Raymond Lulle (1235-1316). Au cours de ses nombreux voyages au Moyen Orient et en Afrique du Nord, ce logicien franciscain chercha constamment à ouvrir l'Occident latin à d'autres horizons. Pour ne prendre qu'un exemple, l'un de ses ouvrages, rédigé à Montpellier alors possession de la Maison d'Aragon, le *Livre de l'ami et de l'aimé*, constitue une synthèse hardie de l'érotique des troubadours, du mysticisme de Saint François d'Assise et de la sagesse des soufis musulmans. La visée synchrétique est toujours actuelle.

Elle repose sur une hypothèse que l'on retrouve, sept siècles après, sous la plume de Simone Weil : " *En fait, les mystiques de presque toutes les traditions religieuses se rejoignent presque jusqu'à l'identité. Ils constituent la vérité de chacune*^{dcccxxii} ". Mais l'Occident latin n'aurait pu suivre Raymond Lulle dans cette voie philosophiquement réaliste du fait spirituel qu'en revenant sur la condamnation des thèses de Bérenger de Tours.

On peut cependant rêver : si un tel mouvement de convergence, autant phénoménologique que sémiotique, avait eu lieu, la pensée déductive - et dont on a vu qu'elle est celle où les hommes cherchent à imposer leur volonté à celle des choses -, aurait découvert bien plus tôt ses limites. En ayant pris conscience, on peut espérer qu'elle aurait eu la sagesse de les dépasser en s'alliant à la pensée inductive qui est celle par laquelle la force des choses s'impose à l'esprit humain.

Mais la démarche de Bérenger fut condamnée et celle de Lulle resta isolée. La réouverture de ces voies de recherche oubliées semble plus que jamais nécessaire si l'on ne veut pas que le XXI^{ème} siècle ne devienne celui des conflits entre les grands blocs culturels que l'humanité a hérité de son passé tumultueux.

Lire

AIRAUDI, S. (1995), "Pour une théorie des modèles d'organisation", *Revue Française de Gestion*, Novembre-décembre 1995, numéro 106.

BRENON, A. (1998) – *Petit précis de Catharisme*, Toulouse, Loubatières.

CLEARY, T. (1991), *The Secret of the Golden Flower*, San Francisco, Harper Collins Publisher, Inc. Tr. fr. *Le secret de la fleur d'or, Un grand classique chinois de Tung-Pin Lü*, Paris, Pocket, collection l'Age d'Etre, 1995.

- DEJOURS, C. (1998) - *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Editions du Seuil.
- DEJOURS, C. (2001) - *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard.
- DEJOURS, C. (2009) - *Travail vivant, Tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot, "Petite Bibliothèque Payot", n°896, 2013.
- DURKHEIM, E. (1893) - *De la division du travail social*, Paris, Alcan.
- FIORI, G. (1981) - *Simone Weil. Biographia di un pensiero*, Milano, Garzanti. Tr. fr. *Simone Weil. Une femme absolue*, Paris, Editions du félin, 1987.
- FRIEDMANN, G. (1956) - *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- HANDY, C., "Pas d'organisation virtuelle sans confiance", *Expansion Management Review* (Mars 1996).
- HUEZ, D., "Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?" in, *Travailler*, 2003/2, numéro 10, pp. 7-11.
- CHRISTIN, A.-M. (1982) - *Ecritures, systèmes idéographiques et pratiques expressives*, Paris, Le Sycomore.
- KUHN, T. S. (1962) - *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 2nd éd. 1970. Tr. fr. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972, 2^{ème} éd. 1983.
- LORINO, Ph. & PEYROLLE, J.-C, "Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion », *Actes du colloque « Connaissances, activité, organisation »*, Cerisy-la Salle, septembre 2003.
- MASTERMAN, M. (1970) – "The Nature of a paradigm" in LAKATOS, I. & MUSGRAVE, A. Eds, *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C., MATHEWS J.A., MILES G. & COLEMAN H.J., "Organizing in the knowledge age : anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*, 11-4 (November 1997).
- NELLI, R. (1959) – *Ecritures cathares*, Nouvelle édition actualisée et augmentée par Anne Brenon, Paris, Le Rocher, 1995.
- NELLI, R. (1969) – *Les cathares du Languedoc au XIII^{ème} siècle*, Paris, Hachette, nouvelle édition 1995.

- PEREC, G. (1965), *Les Choses. Une histoire des années soixante*, Paris, Julliard.
- TAYLOR, F. W. (1913) - *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row. Tr. fr. *Principes généraux de l'organisation systématique des machines et de l'industrie*, Paris, 1918.
- THÉRY, J. (2000) - *La parole aux albigeois : le procès de Bernard de Castanet, évêque d'Albi (1307-1308)*, Thèse soutenue en 2000, Paris, Ecole des Chartes.
- WEIL, S. (1934) – 1^{ère} édition, *Oppression et liberté*, Paris, Gallimard, 1955. 2^{ème} édition, *Œuvres complètes*, tome II, *Ecrits historiques et politiques. L'expérience ouvrière et l'adieu à la révolution (juillet 1934-juin 1937)*, Paris, Gallimard, 1991.
- WEIL, S. (1942) - *L'Enracinement*, Paris, Gallimard, 1949, 1^{ère} édition, collection Folio, Essais, 1999. *Oeuvres complètes*, tome V, *Ecrits de New York et de Londres (1927-1934)*, volume 2 *L'Enracinement*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.
- WEIL, S. (1942) - *Oeuvres complètes*, Tome VI, *Cahiers*, volume 2, septembre 1941-février 1942, Paris, Gallimard, 1991.

Chapitre 4. Aller à l'essence des religions

L'analyse du fait religieux menée à partir des catégories de la science des signes peut sembler rejoindre, quant à ses conclusions, celles de Samuel Huntington à propos de l'évolution de la géopolitique mondiale. Pour ce professeur à Harvard qui a publié en 1993 un article devenu fameux dans la revue *Foreign Affairs*, les relations internationales seraient entrées dans une nouvelle phase de leur histoire : la source fondamentale des conflits ne serait plus idéologique ou économique mais culturelle. Selon ce spécialiste des sciences politiques, la catégorisation des guerres, envisagée du point de vue de l'Histoire occidentale, mettrait en évidence trois époques. La première aurait été celle des princes cherchant à étendre leurs territoires. Elle aurait duré de 1648 à 1789. La deuxième aurait été celle où les nations et les peuples de la même région du globe commencèrent à bâtir leurs empires. Elle se serait étendue de 1789 à 1918. La troisième aurait commencé à partir du moment où les idéologies se heurtèrent les unes aux autres sur toute la surface de la Terre. Ce fut la période 1918-1989. Nous serions entré aujourd'hui dans un nouvel âge des conflits : celui du choc des civilisations.

Selon cet auteur, l'erreur des Occidentaux aurait été de trop longtemps considérer les Etats-nations comme les acteurs principaux de la vie internationale. Ils l'ont été mais pendant quelques siècles seulement et cette époque serait terminée. La perspective majeure de l'Histoire redeviendrait ce qu'elle a toujours été à savoir l'histoire d'une compétition entre civilisations. C'est vers ce modèle que tendrait l'évolution du monde pour une raison fondamentale : avec la nouvelle phase de la mondialisation, la civilisation devient le niveau concret le plus large auquel les individus peuvent s'identifier. Elle constitue un donné qui s'impose à eux. Il délimite un espace politique encore plus puissant que celui des nationalismes tout en étant analogue quant à ses manifestations et ses conséquences : il y a, d'un côté, "nous" et, en face, "les autres". Le choix est binaire : les amis et les ennemis.

Or, toujours selon cet auteur, ces lignes de fracture essentielles entre les civilisations sont les religions qui en sont l'ossature. Elles constituent donc la géographie politique réelle du monde. C'est ce qui expliquerait que les Tchétchènes musulmans se soient rapprochés de leurs coreligionnaires d'Asie ou d'Afrique dans leur lutte contre les Chrétiens de Russie et que les Georgiens aient recherché l'appui de leurs coreligionnaires, catholiques ou protestants de l'Union

européenne contre les Orthodoxes de la même Russie tandis que les Croates, catholiques, se soient opposés aux Serbes, orthodoxes alors que les uns et les autres parlent une seule et même langue, le serbo-croate.

En d'autres termes, le système international, autrefois fondé sur la bipolarité idéologique soviéto-américaine, serait désormais entré dans une phase de transition. Il évoluerait vers un nouveau ordre du monde composé, toujours selon cet auteur, de huit civilisations principales : les aires occidentale, japonaise, confucéenne, hindoue, islamique, slavo-orthodoxe, latino-américaine, et "peut-être", écrit-il, africaine mais en prenant cette expression géographique dans son acception d'Afrique noire sub-saharienne^{dcccxxxiii}.

Ses conclusions rejoignent celles d'un historien et philosophe français, Tzvetan Todorov, qui constate, tout en le déplorant au nom de l'humanisme, qu'il y aurait d'un côté les "*pays de la peur*" (le camp des Occidentaux naguère maîtres du monde) et, de l'autre, les "*pays du ressentiment*" (en majorité musulmans). Ils s'entrechoqueraient sous l'oeil narquois des "*pays de l'appétit*" (la Chine et l'Inde principalement) prêts à tirer les marrons du feu d'un tel conflit. En cédant à la tentation de l'intervention armée, les premiers ne feraient qu'entretenir le ressentiment des seconds. Le conflit entre Israël et les pays arabes en serait l'illustration^{dcccxxxiv}.

Dans cette perspective et toujours selon Huntington, la croyance opposée selon laquelle la diversité entre les civilisations constitutives de l'humanité serait une curiosité de l'Histoire condamnée à s'éliminer d'elle-même au profit d'une culture unique tout à la fois mondiale, anglophone et occidentale présente trois défauts majeurs : elle repose sur une hypothèse fautive, elle débouche sur une doctrine immorale, elle autorise une pratique politique dangereuse.

Son hypothèse initiale est fautive dans la mesure où elle oublie que la population des pays de civilisation occidentale est désormais minoritaire à l'échelle du globe : elle est passée de 44 % à 13% en un siècle. Les Occidentaux sont donc menacés de submersion. Tel est du moins le point de départ de la démonstration du professeur de Harvard : l'époque de leur domination politique sur le reste de la planète est bel et bien terminée. Le partage de continents entiers par quelques nations européennes n'est plus qu'un souvenir. Qui pourrait penser que la petite Belgique, à supposer qu'elle survive à ses actuelles contradictions internes, soit en mesure de reconquérir un jour l'immense Zaïre ou que les Pays Bas puissent faire de même vis-à-vis de la populeuse Indonésie ? Mais il y a plus : depuis que l'hypothèque d'une guerre idéologique avec ce qui fut l'Union soviétique a été levée, le parapluie protecteur atomique que les USA ont construit perd une grande partie de sa valeur pour le restant du globe. Celui-ci l'a compris et entend affirmer ses identités multiples. Des zones entières, autrefois soumises à l'Occident, réclament désormais voix

au chapitre. De vastes régions de l'aire asiatique – que Samuel Huntington appelle l'aire confucéenne – mais également de la zone arabo-musulmane revendiquent le droit à l'épanouissement de leurs cultures spécifiques.

Un seul exemple, la Cité-Etat de Singapour, deuxième port planétaire en termes de tonnages exportés (après celui de Shanghai) et dont les habitants jouissent de l'un des PIB par habitant les plus élevés au monde (36 378 \$US en 2009) ne vient qu'au 133^{ème} rang (sur les 175 nations) du répertoire publié en 1999 par *Worldwide Press Freedom Index* (Reporters sans frontières) quant au respect des standards de la vie démocratique. Or son chef de gouvernement, l'inaltérable Lee Kuan Yew qui demeura au pouvoir pendant trois décennies, n'avait eu de cesse que d'exalter ce qu'il appelle les "valeurs confucéennes" : elles seraient la garantie, selon lui, de la stabilité, de la discipline et du maintien de l'ordre social. Il les oppose aux valeurs déliquiscentes de l'Occident dont le déclin s'expliquerait par son parti pris d'individualisme et d'hédonisme.

Le message a été entendu par les dirigeants de la Chine continentale qui déjà, à l'époque de Deng Xiaoping, le père du redressement économique à partir des années 1970, avaient déclaré vouloir s'inspirer du modèle singapourien. Lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de Pékin, en août 2008, orchestrée par le cinéaste mondialement connu Zhang Yimou, on pu ainsi voir sur le podium central des soldats de l'Armée populaire de libération, déguisés en lettrés confucéens, scander, comme autant de slogans politiques, des aphorismes tirés des "Entretiens" du célèbre sage chinois^{dcccxxxv}.

L'avenir de l'Asie du Sud-Est serait-il celui d'un libéralisme économique dénué de tout libéralisme politique tandis que le monde arabo-musulman récuserait, au même moment et de plus en plus violemment ce qu'il appelle la supériorité autoproclamée de la civilisation athée occidentale ?

La plupart des Occidentaux n'ont pas pris conscience de cette évolution. Leur "temps mental" n'est pas le même que celui du reste de la planète. En terre d'Islam par exemple, le souvenir de la colonisation – pour ne pas évoquer celui des Croisades – est toujours à vif. L'ensemble des pays musulmans se sentent dépossédés de leur propre histoire depuis qu'ils ont été satellisés et marginalisés par l'Europe, d'abord chrétienne, puis capitaliste et maintenant laïque^{dcccxxxvi}. Il en est de même en Chine où l'on a pas oublié le sac suivi de l'incendie du Palais d'été par les troupes britanniques et françaises en 1860 lors de la Seconde guerre de l'opium.

De ce fait, la volonté occidentale de perpétuer son hégémonie passée apparaît entachée d'immoralité. La prise de conscience s'est faite plus forte à partir du moment où la tentation impérialiste de l'Occident est réapparue, conséquence logique de sa prétention demeurée intacte

à l'universalité. L'invasion de l'Irak par la puissance américaine, menée au nom de la défense des droits de l'homme, en a été l'illustration en 2003 : ce conflit fut déclenché unilatéralement, en dépit des réserves émises par l'Organisation des Nations Unies, à partir des seules allégations sécuritaires de l'administration alors au pouvoir à Washington. On sait aujourd'hui qu'elles étaient fallacieuses.

Les mêmes causes suscitant les mêmes conséquences, un conflit militaire de bien plus grande ampleur pourrait même advenir. Comme en août 1914, il résulterait d'une compétition entre deux vastes groupes humains aux visées devenues antagonistes. L'attentat de Sarajevo serait remplacé par un incident survenu, par exemple, au-dessus de la Mer de Chine orientale déclarée zone d'identification aérienne obligatoire depuis le 23 novembre 2013 par les autorités de Pékin.

Un incident local pourrait alors devenir le déclencheur d'une conflagration bien plus vaste à partir du moment où plusieurs nations tenteraient de porter assistance à celles dont elles se sentent proches et qu'elles verraient en difficulté^{dcccxxxvii}. Jusque-là et y compris dans cette hypothèse, le modèle d'analyse des relations internationales proposé par Huntington semble fonctionner. Mais en réalité et y compris dans ce cas de figure, les alliances qui se mettent déjà en place n'ont pas grand chose à voir avec celles qu'a prévues ce politologue.

Si l'on s'en tient aux signes que l'on peut observer dans cette zone géographique, on découvre que la République Populaire de Chine prépare déjà ses arrières. Alors que les USA disposent d'un millier de bases militaires répartis sur une centaine de pays et que tous les océans sont quadrillés par leurs flottes permanentes, la Chine ne dispose d'aucune base militaire au-delà de ses frontières. Aussi a-t-elle fondé en 2001 avec la Russie l'Organisation de coopération de Shanghai (OCS) à laquelle ont adhéré le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Tadjikistan et l'Ouzbékistan. Le Pakistan en fait partie, depuis 2005, à titre "d'observateur". Or l'un des objectifs principaux, si ce n'est l'objectif premier, de cette alliance est de s'opposer à l'influence des États-Unis en Asie centrale. Depuis l'accord de Shanghai, la République populaire de Chine est devenue l'un des principaux acheteurs de matériel militaire russe et le Pakistan a noué un partenariat étroit avec son voisin chinois. Un seul exemple : les deux pays développent conjointement un projet d'avion de combat multirôles.

Le camp d'en face a compris le message. Partant du principe que les ennemis de mon ennemi sont mes amis, le Japon a signé une déclaration sur la coopération en matière de sécurité le 22 octobre 2008 avec l'Union Indienne. Depuis, ces deux puissances ont organisé des manoeuvres navales communes au large de Tokyo. Quant au Vietnam, qui appartient pourtant à

la même aire de civilisation confucéenne que son puissant voisin septentrional, tout laisse à penser qu'il pourrait également se ranger du côté nord-américain en cas de conflit. Il a organisé, en avril 2012, des exercices navals "non combattants" dans le port de Da Nang avec l'*US Navy*. En fait et comme le précise David Camroux, maître de conférences à Sciences Po Paris et spécialiste de l'Asie du Sud-Est, *"le Vietnam joue double jeu : d'un côté, il cherche à s'accrocher à la Chine, qui est clairement la locomotive économique de la région (9,2 % de croissance en 2011). Mais, de l'autre, il cultive aussi son entente avec les Etats-Unis, qui tient le rôle de garant sécuritaire"*^{dcccxxxviii}.

Mais cette ambivalence ne concerne pas que le gouvernement vietnamien. Le monde entier est à la croisée des chemins : l'un peut mener à une Guerre Mondiale comme en 1914 et l'autre à une gouvernance planétaire.

Déjà, le 11 août 2012, lors de la campagne présidentielle américaine, Mitt Romney, le candidat du parti républicain, avait fait une véritable déclaration de va-t-en-guerre à Norfolk, Virginie, le plus grand port militaire des Etats-Unis : dès son élection, il aurait pris des sanctions contre la Chine accusée de *"manipuler sa monnaie"*. Il se serait ensuite occupé de la Russie *"ennemi géopolitique numéro un"*. Et quant à l'Iran, que les ayatollahs se le tiennent pour dit : alors que Barrack Obama avait interrompu *sine die* les manœuvres communes entre l'*US Air Force* et *Tsahal*, Mitt avait annoncé que les USA pourraient participer à une offensive israélienne contre le régime de Mahmoud Ahmadinejad. De plus, il se serait donné les moyens de sa politique. Non seulement il n'aurait pas abandonné l'Afghanistan, mais le budget de la Défense - 700 milliards de dollars – n'aurait jamais été inférieur à ce qu'il était en 2012 : 4 % du produit intérieur brut. Et Mitt Romney de préciser le même jour qu'il aurait même rajouté 100 000 hommes à l'*US Army*^{dcccxxxix}.

De son côté, le président chinois Hu Jintao a deux conseillers très proches mais dont les positions politiques sont diamétralement opposées : l'un appartient au camp des colombes et l'autre à celui des faucons.

Le premier, Liu He, 62 ans, est un économiste, diplômé de Harvard et réformateur assumé. Il est persuadé que la Chine doit se débarrasser du carcan étatique si elle veut préserver son développement. Plutôt que de favoriser le secteur d'Etat aux mains des grandes familles, elle doit axer son développement sur les PME et favoriser les consommateurs. Sa devise : *"Le PC doit devenir un parti de gouvernement plutôt qu'un parti de révolution"*.

Le second, Wang Huning, 57 ans, est un idéologue, résolument opposé à toute évolution démocratique. La Chine, selon lui, doit à tout prix préserver le système de Parti unique si elle veut

continuer sa course vers la suprématie mondiale. C'est le même politologue qui, après la déroute du communisme en 1989 sur la place Tien An Men, avait fourni au régime le crédo qui est toujours en vigueur : pouvoir fort et nationalisme^{dcccxi}.

Quoiqu'il en soit et d'ores et déjà, les différents Etats relevant de cinq des huit civilisations mondiales identifiées par le professeur de Harvard - à savoir les aires occidentale, japonaise, confucéenne, hindoue et slavo-orthodoxe - se comportent en fonction de leurs intérêts et objectifs respectifs et non de leurs affinités culturelles ou religieuses.

Le schéma du choc des civilisations ne suffit donc pas à expliquer les évolutions réelles du monde. Comme l'analyse Bertrand Badie, professeur des Universités à l'Institut d'études politiques de Paris et s'il est vrai que les identités sont de plus en plus culturelles et de moins en moins universelles, les deux négociations importantes de 2013 - celle qui a conduit à un accord sur le désarmement chimique de la Syrie et celle qui s'est amorcée avec l'Iran à propos de son industrie atomique - témoignent que l'on a réactivé la connivence entre puissances et que l'on s'est détourné des mesures de contraintes unilatérales. Qu'il s'agisse d'un fait de conjoncture, d'une évolution de la politique étrangère américaine ou d'une vraie rupture dans le mode de fonctionnement de la gouvernance internationale, force est de constater que le centre de gravité des enjeux internationaux s'est déplacé : il n'est plus centré sur les Etats et leurs jeux de puissance mais vers les sociétés, leurs problèmes voire leurs pathologies^{dcccxi}.

Dans cette perspective, l'Occident souffre d'un handicap majeur et depuis très longtemps. En voulant évangéliser les autres nations, il a commis une erreur d'interprétation majeure vis-à-vis de ses propres textes fondateurs. En demandant à ses missionnaires - qui se sont engouffrés, au XIX^{ème} siècle, dans les brèches ouvertes par ses canonnières - d'annoncer la *Bonne Nouvelle* au restant de la planète, cette partie du monde a tout simplement oublié que le Christ n'avait jamais demandé d'aller détruire les autres religions. On découvre aujourd'hui l'erreur de visée initiale : en croyant évangéliser le monde, l'Occident chrétien n'a fait qu'y exporter son propre déficit spirituel.

D'où l'immense désordre des esprits et des mœurs qui gagne peu à peu l'ensemble de la planète au fur et à mesure que s'y répand, le modèle culturel occidental hégémonique diffusé massivement par les technologies de la révolution numérique. Faute de symboles unificateurs et alors que les processus de production et d'échanges s'internationalisent faisant retrouver à l'Inde et à la Chine les rôles d'acteurs majeurs de l'évolution mondiale qui étaient les leurs jusqu'au XVIII^{ème} siècle, le lien social planétaire tend à se désagréger. Dans la plupart des pays, une véritable situation d'anomie morale se met en place par rapport aux traditions religieuses

autochtones. De ce fait et dans la mesure où l'homme est, avant tout, un animal symbolique, le concert des nations devient une cacophonie. Il est tiré à hue et à dia par les imprécations d'intégrismes extrémistes : ils s'alimentent les uns les autres dans leur refus des bouleversements qui accompagnent la phase actuelle de la mondialisation.

Le pire peut même advenir mais au sein des pays démocratiques cette fois : il suffirait que s'y relâchent les mécanismes de surimposition, à la fois mentaux et sociaux, par lesquels le Christianisme s'est politiquement, puis économiquement, imposé pour que la civilisation occidentale se retrouve confrontée au retour d'un paganisme idolâtre qu'elle croyait avoir refoulé à tout jamais. Elle pourrait alors connaître à son tour le retour d'une barbarie que n'adoucirait plus la présence tutélaire des Dieux du passé à jamais enfuis. La montée en puissance des populismes au sein de l'Union européenne témoigne de la réalité de la menace.

C'est à partir de cette hypothèse de grande ampleur que le cinéaste, sémioticien et philosophe italien Pier Paolo Pasolini (1922-1975) a construit son œuvre et le message politique qu'elle véhicule. A peu de choses près, il rejoint le diagnostic dressé par Simone Weil dans ses *Lettres à un religieux* (1942) et dans ses deux articles sur l'Occitanie cathare (1943).

Ces constats semblent avoir conservés leur pertinence. Ils fournissent un cadre méthodologique pour envisager le devenir des différents aires culturelles dans la perspective d'une polyphonie civilisationnelle à la recherche d'une véritable gouvernance mondiale.

1. Dépasser l'unilatéralisme déductif

C'est en effet au sein de cet héritage religieux mondial – en prenant le terme de religion dans son acception durkheimienne de fait social global - que se sont développés les modes de gouvernance des organisations de la société civile et de la société politique qui prévalent aujourd'hui.

Mais pour l'immense majorité des économistes, des chercheurs opérationnels ou des experts relevant des différents domaines de la vie des institutions cet héritage religieux n'est pas à prendre en compte. Pour la plupart d'entre eux, le pilotage des organisations relèverait à tout jamais d'un corpus stabilisé de concepts qui résulteraient eux-mêmes de démarches scientifiques plus générales élaborées au sein d'un espace cognitif purement théorique.

Oublier les textes sacrés

On est en présence d'un mode d'élaboration et de transmission des savoirs dont la logique a été codifiée de longue date. Or, cette démarche cognitive est commune à l'ensemble des religions du Livre. Elle repose sur l'existence d'un ensemble de textes, autrefois religieux et

maintenant laïques, qui rassemblent des vérités canoniques à partir desquelles tout le reste découle.

Un exemple emprunté à la gouvernance des institutions économiques de la société civile suffit à le démontrer : la notion de coût de transaction que l'on a déjà évoquée. Elle relève du domaine des paradigmes pratiques. L'un des théoriciens qui en a le mieux cerné la réalité organisationnelle est l'économiste américain Williamson. On a vu qu'il explique la nécessité de prendre en compte ces coûts à partir de l'existence de relations asymétriques quant à l'accès à l'information. Or on a vu également qu'une telle asymétrie est théoriquement incontournable dans la mesure où, du point de vue de l'économie néoclassique, l'acteur, à la différence de la direction sommitale de l'entreprise, est censé ne jouir que d'une rationalité limitée. Dans ces conditions, vouloir instaurer des relations de confiance au sein d'une institution où coexistent des situations aussi inégales quant à la rationalité constituerait une perte de temps et surtout d'argent. A quoi bon faire intervenir l'inévitable subjectivité du processus de l'interprétation qui s'ensuivrait dans un univers fonctionnel qui n'en a pas besoin ? Cela ne ferait qu'introduire une "friction" au sein d'un ensemble organisationnel censé ressembler à une mécanique bien huilée. Aurait-on l'idée saugrenue de demander au balancier d'une horloge d'avoir des états d'âme quant à la sûreté de rotation des rouages dont il contribue à impulser le mouvement? Il en est de même pour les hommes. Dans la mesure où ils sont avant tout des êtres calculateurs et rusés, il suffit de recourir à leur intérêt pour obtenir les comportements attendus^{dcccxlii}.

La rigidité de la position fait penser à celle d'un autre cartésien célèbre, le philosophe Bernard de Fontenelle. Aux débuts du XVIII^{ème} siècle, il frappe de coups de canne répétés sa chienne pour mieux faire comprendre à ses amis qu'elle ne ressent absolument rien : ce n'est qu'un animal-machine. Un ingénieux système interne de soufflets et de conduits explique ses jappements plaintifs!

L'explication n'était d'ailleurs que l'application d'un modèle théorique plus général élaboré, quelques années auparavant, par son contemporain, le philosophe français Julien Offroy de La Mettrie : l'homme-machine... Selon ce médecin, les phénomènes psychiques découleraient de changements intervenus au niveau organique. L'homme ne serait qu'un animal supérieur à la manière des merveilleux automates construits par Vaucanson et qui jouent de la flûte ou du tambourin.

La position de Williamson par rapport aux motivations de l'acteur au sein de l'entreprise est du même type : en poussant les portes de l'atelier ou du bureau, il aurait, chaque matin, occulté tout ce qui fait la spécificité humaine. Mais d'un point de vue théorique, si l'économiste américain

s'oppose tellement à l'introduction de l'éthique au sein de la *corporate governance*, c'est que le paradigme pratique dont il vante l'efficacité, la notion de coûts de transaction, renvoie à l'existence d'un paradigme sociologique, le taylorisme, qui le prédétermine. Or on a vu qu'il ne peut lui-même être compris sans faire appel au métaparadigme cartésien – la subdivision analytique du complexe en éléments plus simples - que Hobbes avait appliqué au fonctionnement du corps social.

Or on ne saurait comprendre cette importation conceptuelle si on oublie que ce philosophe d'Outre-Manche, fils d'un pasteur anglican, s'était fixé comme objectif de faire pour la politique ce qu'Euclide avait réalisé pour la géométrie et Galilée pour la physique. A cet effet, il avait postulé que les êtres humains seraient constamment en situation de rivalité les uns par rapport aux autres : l'homme serait un loup pour l'homme. *Homo, homini lupus*. Le seul progrès historique par rapport à l'état de nature décrit par Plaute aurait été de substituer des liens d'intérêt par rapport aux situations de force de la horde primitive. C'est qu'entend démontrer Hobbes en reprenant l'expression de l'écrivain latin.

Mais l'on ne peut comprendre ce point de vue de ce qu'en se plaçant dans une perspective encore plus vaste : celle qui découle de l'acceptation du modèle mécanique cartésien que le philosophe anglais entend illustrer. Pour Hobbes, ce sont les limites et les insatisfactions de l'homme - ainsi que les pulsions que ces frustrations génèrent – qui expliquent ses passions et sa méchanceté^{dcccxliv}.

C'est la raison pour laquelle deux théoriciens, à deux époques différentes et à propos de deux objets dissemblables, Hobbes pour la gouvernance des institutions politiques et Williamson pour celle des organisations économiques, n'aient pu envisager la morale que d'un point de vue utilitaire. Elle serait l'expression, déguisée en éthique, de l'égoïsme fondamental de l'animal humain.

On est en présence de l'ultime avatar des choix politiques effectués par la hiérarchie de l'Eglise chrétienne constantinienne lors des tractations qui aboutirent à la signature de l'Edit de Milan au IV^{ème} siècle de notre ère. Ce document, promulgué simultanément par les empereurs Constantin I^{er} pour l'Occident et Licinius pour l'Orient, accordait la liberté de culte à toutes les religions. En mettant fin aux massacres des Chrétiens, il suscita leur ralliement à l'Empire. L'accord se révéla bénéfique pour les deux parties. Le Christianisme, comme en témoigne l'itinéraire d'Augustin d'Hippone, pu se nourrir de la culture antique pour se développer. L'Empire pu s'appuyer sur une religion d'Etat au sein de laquelle l'autorité divine devenait le garant de celle de l'Empereur. L'Église, en tant qu'organisation, devint la copie conforme de l'Empire. La cité donna

naissance au diocèse et le gouverneur à l'évêque. Celui-ci, recruté parmi l'aristocratie romaine christianisée, devint l'un des premiers personnages de la cité antique aux V^{ème} et VI^{ème} siècles. À Rome, il prit même le pas sur les préfets urbains.

Mais à partir du IV^{ème} siècle, un autre personnage, ignoré des institutions impériales, apparut : le prêtre. Il baptisait, prêchait et enseignait au nom de son supérieur hiérarchique direct, l'évêque. Encore deux siècles et alors que les cités d'Occident se dépeuplaient du fait de la raréfaction des échanges économiques et de l'insécurité suscitée par les invasions barbares, une nouvelle cellule religieuse rurale commença à se développer, la paroisse. Elle allait constituer le maillage administratif de base du Haut Moyen Âge.

Simultanément à ces évolutions, l'Eglise, à qui Constantin avait donné une personnalité juridique l'autorisant à recevoir des dons et des legs, devint de plus en plus riche tout en continuant à prôner la pauvreté comme idéal de vie. *De facto*, ses hauts dignitaires, comme on l'a vu au cours de ce programme de recherche à propos de Sidoine Apollinaire en Auvergne, devinrent partie intégrante de l'aristocratie romaine dont ils étaient, la plupart du temps, issus.

Ces évolutions expulsèrent l'Espérance hors de ce monde : si Grégoire de Nysse, seul auteur chrétien à avoir condamné l'esclavage, avait adopté cette position au IV^{ème} siècle, ce ne n'avait pas été en raison du triste sort réservé aux esclaves mais pour obtenir le salut de l'âme de leurs propriétaires devenus, du fait de leur puissance sociale, coupables du péché d'orgueil. Quant à Augustin d'Hippone, s'il avait condamné, quelques années plus tard, la pratique de la torture c'est essentiellement du fait de son inefficacité quant à la fourniture de la preuve de la culpabilité d'un accusé. Quatre siècles après, l'archevêque Inemar de Reims (800-882) continuait à la légitimer. Innocent IV fit de même en 1244. Il faudra attendre les travaux du jésuite Friedrich von Spee au XVII^{ème} siècle et du juriste Cesare Beccaria au siècle suivant pour faire évoluer le droit du monde chrétien à ce sujet^{dcccxliv}.

Durkheim aurait-il donc eu raison et, avec lui, Nietzsche, Marx ou Feuerbach en écrivant que l'Eglise a jeté les bases d'une société prétendument catholique mais dont l'évolution réelle s'est avérée aux antipodes du message d'amour de l'Evangile ? La religion ne serait-elle qu'une force de mort qui exigerait de sacrifier la pulsion de vie au profit d'un au-delà improbable^{dcccxliv} ?

Retour à la réalité organisationnelle du fonctionnement de la firme contemporaine pour tenter de répondre à ces interrogations. On y découvre le point de vue d'un autre économiste américain, Michael Porter, "Bishop" de la *William Lawrence University* et professeur à l'Institut de Stratégie et de Compétitivité de la *Harvard Business School*.

Le contexte de l'organisation est caractérisé, selon lui, par cinq forces qui s'entredéchirent : l'intensité de la rivalité entre les concurrents, le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, la menace d'entrants potentiels sur le marché ou celle liée à l'arrivée de produits de substitution. Dans ce monde impitoyable, les choix qui vont être effectués en matière d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) engageront l'entreprise sur le long terme et la doteront, ou non, d'un avantage qui, pour être véritablement concurrentiel, devra être tout à la fois durable, décisif et défendable.

Dans cette perspective, le mode d'élaboration de la stratégie le plus efficace est encore celui qui reproduit, en interne, les caractéristiques de l'environnement de la firme : lobbying, coalitions, négociations, intrigues...

D'où la segmentation de l'organisation en domaines d'Activité Stratégique (DAS) préconisée par Michael Porter ; l'analyse concurrentielle de chacun d'entre eux au moyen d'un modèle faisant apparaître leurs forces et ses faiblesses selon l'acronyme *SWOT* issu des termes anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités) et *Threats* (menaces) ; le choix d'une stratégie générique pour chacun de ces domaines d'Activité Stratégique et, par dessus tout, la réalisation d'arbitrages permettant l'allocation de ressources entre eux.

Il est évident que cette vision de l'organisation et de son contexte n'accorde aucune réalité au monde symbolique intérieur de l'acteur et, partant, au mode de gouvernance par les valeurs qui pourrait y prendre appui. L'entreprise n'est présentée que sous la forme d'une coalescence de centres de profits (*Business Units*) et d'individualités autonomes. Les uns et les autres entrent en concurrence féroce pour le partage des ressources disponibles^{dcccxlvi}. La gestion des ressources humaines n'est plus qu'une simple fonction d'appui dont le rôle est forcément secondaire. Elle n'intervient que dans la phase finale de la mise en œuvre de la stratégie. On est toujours dans la vision que se faisait Hobbes de la société humaine : *bellum omnia contra omnes, hommo homini lupus...*

Et si la réalité des organisations évoluait différemment de celle qui avait été prévue par ce professeur de la *Harvard Business School*?

Des firmes comme Hewlett-Packard (HP), IBM ou Microsoft, pour ne citer que les trois plus importantes du secteur informatique, sont confrontées à un changement d'orientation majeur au sein de leur métier : leurs marges progressent mais leur chiffre d'affaires stagne et leurs parts de marché déclinent. L'explication ? Elles sont absentes des nouveaux marchés.

C'est ainsi qu'IBM s'est endormie sur ses lauriers après avoir créé le PC en 1981. Focalisant leur attention sur la vente de matériel aux entreprises, ses dirigeants n'ont vu ni le virage logiciel qu'ils avaient évalué comme une commodité, ni celui de l'ordinateur familial ou de l'industrie du jeu vidéo. En d'autres termes, les directions générales avaient créé des outils sans anticiper les conséquences de leur utilisation... Du même coup, le groupe chinois Lenovo racheta la division PC d'IBM en 2005 avant de devenir le premier constructeur mondial de ce type de machine. Sur sa lancée, il fit de même, en 2014, avec l'activité serveur X86 d'IBM.

De son côté, les dirigeants de Microsoft ont commis la même erreur. Persuadés que les trois verrous de l'informatique étaient le système d'exploitation, les suites bureautiques et les ateliers de programmation, domaines qu'ils contrôlaient, ils n'ont pas compris que les vrais enjeux d'Internet étaient ailleurs.

IBM, Microsoft ou HP n'ont pas pris la mesure du moteur de recherche, de l'accès aux contenus multimédias, des applications sociales ou de l'informatique dans les nuages (*cloud computing*). Or, c'est là que se créent de nouveaux empires. Google a été la première firme informatique à comprendre l'importance de l'exploitation des données qui transitent sur le Net ; Apple s'est refait une santé en proposant un nouveau mode d'accès aux contenus vidéo et audio ; Facebook a inventé un autre modèle social et Amazon.com pose les fondements de l'informatique "virtualisée" avec le *cloud*^{dcccxlvi}.

L'explication à la cécité dont ont fait preuve ces firmes? Elles ont manqué de vision dans un monde qui évolue très vite. Et pourtant dans chacune d'entre elles, des salariés avaient vu plus loin et surtout autrement que leurs dirigeants. Mais les modes de gouvernance n'ont pas permis qu'ils soient entendus. Pensant tout savoir, les dirigeants ont mis à l'écart l'innovation dont leurs employés étaient porteurs.

Ne plus penser séquentiellement

Allons plus en avant dans l'exploration des présupposés mentaux sur lesquels s'appuie cette vision commune de la gouvernance. En prenant du recul, deux types d'opérations intellectuelles et deux seulement sont réputées pouvoir faire accéder les chefs d'entreprises à l'efficacité. Leurs entrelacs constituent l'alpha et l'oméga de la pensée gestionnaire.

La première opération consiste à extraire un certain nombre de lois d'un corpus théorique préexistant. On a vu l'origine de cette habitude : l'appartenance à une aire culturelle relevant de l'une des religions du Livre. La valeur de vérité d'une Loi y découle de l'existence de Tables de la Loi dont l'authenticité a été décrétée une fois pour toutes.

La seconde étape cognitive consiste à articuler au raisonnement précédent de simples techniques d'aide à la décision. C'est la fonction des paradigmes pratiques précédemment évoqués. Réunis, ils constituent une série de boîtes à outils dont l'efficacité a pu être vérifiée dans la plupart des cas. C'est en ayant recours à eux que les modes de gouvernance sont persuadés de produire les faits recherchés.

Un enchaînement séquentiel se met alors en place : 1) d'abord les lois, 2) ensuite les cas, 3) enfin les faits. Sa logique est strictement linéaire : les lois expliquent les cas qui commandent aux faits. Circulez ! Il n'y a rien d'autre à penser ! Le lecteur aura reconnu facilement ces trois moments. Ils ont été balisés par les programmes des *Business Schools* et par les plans de carrière de leurs diplômés.

Le premier temps de la séquence est consacré à l'apprentissage des dites lois. C'est la fonction des cours magistraux.

Vient ensuite la phase de vérification de leur bien-fondé par l'étude de cas *ad hoc*. C'est ce à quoi visent les séances de travaux dirigés. La limitation mentale sur laquelle elle débouche est pourtant aujourd'hui connue : lesdits cas – qui méritent bien leurs noms de "cas d'écoles" – n'ont été sélectionnés, si ce n'est fabriqués, que pour mieux démontrer la justesse des lois précédentes.

Peu importe le risque d'enfermement tautologique dans lequel les modes de gouvernance peuvent s'enliser à partir du moment où les cas renvoient aux lois qui renvoient aux cas tandis que la production des faits est censée fermer le ban. C'est pourtant ce à quoi visent les stages, dits d'application, à la fin des cursus scolaires y compris des *Master of Business Administration* (MBA) les plus prestigieux.

Comme le fait remarquer Henry Mintzberg, cette prétention à former des jeunes sans expérience à partir de "règles de management" formelles a créé des générations de dirigeants arrogants devenus incapables de voir dans la réalité autre chose que des "cas d'entreprise"^{dcccxlvi}. La planification bureaucratique qui est à l'origine des déconfitures stratégiques d'IBM, de Microsoft ou d'HP n'a pas d'autre explication. Le constat fait dire à ce professeur à l'Université *McGill* (Canada), que l'avenir n'appartient pas aux modes de gouvernance à la mode dans le microcosme des MBA mais à ceux qui auront su traduire en action une vision préalablement définie.

C'est ce qui se passe chez *Toyota*. On est en présence d'une entreprise à qui tout semble réussir – y compris sa greffe nord-américaine chez *NUMMI* – alors que sa rivale, devenue partenaire, *General Motors*, accumulait les difficultés technologiques. Or c'est la pression des

marchés financiers qui avait poussé le groupe de Détroit à ne pas mettre suffisamment l'accent sur le développement de nouveaux modèles et, par voie de conséquence, à laisser le champ libre à ses compétiteurs japonais. " *Les marchés financiers ont exercé une mauvaise pression sur GM en poussant le groupe à jouer systématiquement le court terme* note Rémi Cornubert, consultant chez Mercer Management. *Couper dans les budgets de recherche et développement permet d'embellir la mariée, mais tôt ou tard, cela se paye*^{dcccxliv}. " *Les plans produits à long terme n'étaient pas assez solides*, confirme de son côté Greg Vandavelde, PDG d'Automotive Strategy, un cabinet de consultants de Detroit. *Actuellement, chez GM, on ne sait plus ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas*^{dccccl}."

L'existence de telles bévues est portant logique. Elle découle, selon le financier George Soros, largement autodidacte et qui entretint longtemps une correspondance suivie avec Karl Popper, d'une erreur de visée encore plus vaste : celle qui conduit à croire à la rationalité des marchés alors qu'ils sont profondément pervers. Deux grands phénomènes domineraient selon lui la vie économique : la recherche de la vérité d'une part et l'action de ceux qui tentent de la manipuler à des fins privées de l'autre. A partir du moment où la seconde biaise la première pour des raisons politiques, tout devient possible : on peut susciter aussi bien l'euphorie des marchés que leurs descentes aux enfers. C'est ce qui explique que ce financier philosophe, parti de Hongrie à 15 ans après avoir échappé de peu à l'Holocauste, diplômé de la *London School of Economics* à 22 ans, millionnaire à moins de 40 ans et qui avait gagné un milliard de dollars dans une seule journée de 1992 en spéculant sur la sortie de la livre sterling du système monétaire européen, soit devenu un des critiques les plus féroces des chantres du libéralisme.

Il voit dans Alan Greenspan, *past-président* de la Réserve fédérale américaine et ancienne idole des marchés, un simple manipulateur de l'opinion. La crise financière qui a suivi de peu son départ n'a pas donc été simplement l'éclatement d'une bulle des crédits et encore moins celle des "subprimes" qui l'ont provoqué. Elle aurait été celle de la fin de toutes nos certitudes économiques^{dccccli}.

Le constat, macro-économique, est analogue à celui, micro-économique, qui avait conduit Henry Mintzberg à penser que le primat de la valeur pour l'actionnaire est un dogme antisocial qui ne devrait pas avoir sa place dans une société démocratique. La croyance en la rationalité des marchés qui en constitue le fondement idéologique ne ferait que perpétuer une société d'exploitation – celle des hommes et de leurs institutions – ce qui ne créerait pas un contexte favorable pour les affaires véritables dans la mesure où les entreprises y perdent tout respect et crédibilité.

Là encore, c'est la démonstration inverse que fournit le fonctionnement d'une firme comme Toyota : à la différence de General Motors, son mode de gouvernance la rend active sur les marchés mondiaux sans être pour autant menacée par eux. Elle ne se restructure pas tous les trois mois pour "s'adapter" aux dernières modes managériales en cours ou pour complaire aux analystes financiers. Elle est dirigée par des hommes qui ont été formés sur le tas ou qui ont oublié leur formation dans les MBA : ils ont forgé leurs convictions dans la vie réelle. Ils y ont appris à respecter l'entreprise, ses salariés et ses clients. Le type de jeu social qu'ils impulsent ne peut être que gagnant pour tout le monde dans la mesure où l'actionnaire est, à long terme, également bénéficiaire de ce mode de management qui intègre l'éthique au sein de la vie des affaires.

C'est la multiplication de *success stories* de ce type qui explique que, selon Mintzberg, il serait désormais possible de dépasser la rivalité qui a longtemps opposé Adam Smith à Karl Marx. Il suffirait pour cela de contribuer à former des managers responsables qui auraient le souci de protéger leur environnement, y compris socio-économique, dans une optique de développement durable^{dccclii}. Ce ne serait donc pas le capitalisme qui aurait triomphé de toutes les autres formes d'organisation sociale mais un système nouveau, en train d'émerger au sein des tumultes de la phase actuelle de la mondialisation et de la révolution numérique. Il tendrait à équilibrer, plus ou moins harmonieusement, les influences réciproques et contradictoires du principe de la hiérarchie, de celui du marché et de celui de la communauté.

Ce sont des analyses de ce type qui laissent à penser qu'une nouvelle synthèse historique est désormais en gésine. Or son développement ne peut avoir lieu que si l'on brise le carcan rigide, fait d'une succession de relations de cause-à-effet, et qui caractérise le mode de penser unilatéral dans lequel se sont progressivement enfermées les modes de gouvernance des grandes organisations.

2. Penser autrement

On a vu qu'il provient de l'héritage intellectuel le plus direct que les Eglises calvinistes ont emporté avec elles hors d'Europe lorsque leurs pasteurs partirent fonder ce qui allait devenir les Etats Unis d'Amérique.

En habituant leurs fidèles à privilégier l'observation de l'indice aux dépens de celle des icônes et du libre maniement des symboles, elles ont contribué à édifier des processus mécaniques d'interprétation du monde.

Revenir à la complexité des choses

Qu'est-ce en effet que la pensée indiciaire si ce n'est une pensée linéaire où l'on apprit, une fois pour toute, que telle cause produit tel effet ? Si la fumée a pu être établie comme étant l'indice de l'existence d'un feu dont on n'aperçoit pas encore les flammes c'est que nos lointains ancêtres qui se livrèrent à de telles observations ont pu en déduire que quelque chose qu'ils ne voyaient pas était cependant en train de brûler. Il en est ainsi des traces de dinosaures que les paléontologues observent sur une roche : elles les conduisent à penser que ces reptiles du Secondaire y ont marché il y a deux cent millions d'années. Or, dans les deux cas, on a oublié le patient travail d'abduction et de déduction nécessaire avant de pouvoir établir de telles relations de cause à effet. L'exemple des fossiles est particulièrement éloquent puisque la paléontologie a mis plus d'un siècle avant de pouvoir être admise comme une discipline scientifique à part entière dans la mesure où les seuls indices dont elle disposait étaient justement les traces laissées par des organismes disparus au sein de terrains sédimentaires.

En réalité, la méfiance du sens commun vis-à-vis de tout ce qui ne lui apparaît pas lié à une cause immédiatement perceptible vient de loin. Le 9 novembre 1620, les occupants du *Mayflower* prennent pied sur le sol de ce qui n'est pas encore les Etats Unis d'Amérique. Ils ont, quelques jours auparavant, échappé à une tempête qui a failli causer leur perte. L'explication surgit. Elle est immédiate : le doigt de Dieu s'est posé sur eux depuis leur départ. *God bless America* ! La cérémonie de *Thanksgiving* qui s'organise spontanément va se transformer, au fil des ans, en fête nationale.

On est pourtant en présence d'une logique strictement binaire qui débouche sur une habitude interprétative terriblement réductrice. Comme le fait remarquer Simone Weil, *"La conception absurde de la Providence comme intervention personnelle et particulière de Dieu à des fins particulières est incompatible avec la vraie foi. Mais ce n'est pas une incompatibilité évidente. Elle est incompatible avec la conception scientifique du monde; et là l'incompatibilité est évidente. Les Chrétiens qui, sous l'influence de l'éducation et du milieu, ont en eux cette conception de la Providence ont aussi la conception scientifique du monde, et cela sépare leur esprit en deux compartiments entre lesquels se trouve une cloison étanche; l'un pour la conception scientifique du monde, l'autre pour la conception du monde comme domaine où agit la Providence personnelle de Dieu. De ce fait, ils ne peuvent penser ni l'une ni l'autre. La seconde d'ailleurs n'est pas pensable. Les incroyants, n'étant arrêtés par aucun respect, discernent facilement que cette Providence personnelle et particulière est ridicule, et la foi elle-même est de ce fait, à leurs yeux, frappée de ridicule^{dccliii}."*

C'est pourtant cette manière de penser, réductrice, qui préside aux choix politiques internationaux de la première puissance économique et militaire du monde. Ne nous étonnons

pas des bévues qu'elle a commises. Elles font partie intégrante du système. *Al-Qaida*, le mouvement islamique d'Oussama Ben Laden, qui revendiqua la destruction du *World Trade Center* à New York, avait, quelques années auparavant, été financé et entraîné par la CIA pour lutter contre les Soviétiques en Afghanistan. Le même raisonnement à court terme s'était déjà produit quelques dizaines d'années plus tôt : le développement du mouvement iranien des ayatollas, qui, quelques années après, allait faire condamner les USA comme le Grand Satan devant le tribunal mondial de l'Islam, avait été financé par la même CIA afin de lutter contre les velléités du gouvernement Mossadegh de nationaliser le pétrole persan. Et pour demeurer dans la même région du monde, trente ans plus tard, le mouvement des "talibans", ces soi-disants étudiants en théologie islamique qui allaient s'emparer du pouvoir en Afghanistan avant d'en être chassés par les forces armées américaines, avait été créé, de toute pièce, par les militaires de Karachi avec le soutien de leurs conseillers techniques du Pentagone. Ils leur avaient suggéré de faire ainsi afin de se constituer, de l'autre côté de la Passe de Kandahar, l'espace stratégique de recul dont ils auraient besoin en cas de guerre avec l'Inde.

C'est d'ailleurs l'ensemble de la politique intérieure et extérieure du Pakistan, conçu, dès le départ ; pour être le refuge des Musulmans de l'ancien empire britannique, tragiquement démembré l'été 1947, que l'on peut analyser comme l'échec d'un Occident. Celui-ci - Amérique en tête - a été constamment aveuglé par une *realpolitik* à courte vue qui, à chaque fois ou presque, a négligé l'importance des éléments symboliques dans l'évolution du monde.

Alors que la mission des Etats Unis d'Amérique aurait dû être de promouvoir une société civile libérale, ils n'ont cessé de soutenir des régimes militaires islamisants au Pakistan dès lors que cet Etat leur paraissait menacé. Il en fut ainsi du dictateur Zia-ul-Haq durant la guerre antisoviétique en Afghanistan dans les années 1980, puis du général Pervez Musharraf au nom de la lutte contre Al-Qaida. A chaque fois, Washington apporta son soutien à des forces politiques et religieuses qui allaient plonger le Pakistan dans le chaos^{dccliv}.

Ne soyons donc pas surpris des conséquences calamiteuses de telles penser linéaires appliquées à des situations complexes. On a vu au cours de ce programme de recherches que les modes de prise de décision qui prédominent au sein de la plupart des grandes institutions du monde occidental demeurent dans le droit fil des options cognitives prises, il y a plusieurs siècles, dans ce qui fut leur matrice commune, l'Eglise catholique romaine. Tout s'est joué lors du débat sur la nature des substances sacramentelles maniées dans la célébration de l'Eucharistie. On se souvient de l'explication rationnelle proposée par Bérenger de Tours et de sa condamnation, non seulement par les Pères conciliaires catholiques mais, quelques siècles plus tard, par l'ensemble des Eglises réformées. Pour les uns comme pour les autres, la présence du Christ dans le pain et le

vin ne pouvait pas être considérée comme relevant du registre symbolique : elle devait donc être physiquement réelle sinon Rome aurait cessé d'être dans Rome et le Grand Consistoire de Genève n'aurait pas été en droit de condamner Michel Servet.

Piloter le processus de l'interprétation

Il est vrai que dans l'histoire de l'Occident, le danger auquel peut conduire la reconnaissance de la liberté d'interprétation laissée à l'acteur ne fut pas simplement théorique. Les changements que suscitent l'instauration de nouveaux métaparadigmes au sein d'une société peuvent se révéler des forces agissantes au même titre que les bouleversements économiques ou les grands émois sociaux. C'est ce qui est advenu dans l'Allemagne du XVI^{ème} siècle avec le mouvement anabaptiste^{dccciv}. Il fournit sa justification doctrinale à la Guerre des paysans.

On connaît les évènements. Une armée de 300 000 révoltés se rassembla. Elle était conduite par de nouveaux prophètes : Thomas Münzer et Balthazar Hübmaier. Ceux qui les suivaient se dressèrent contre toute organisation religieuse ou politique. Ils s'emparèrent des biens du clergé et prirent d'assaut ceux des seigneurs. Parti de Saxe en 1521, leur mouvement s'étendit à l'ensemble de l'Allemagne. Les responsables des nouvelles Eglises protestantes prirent peur. Leur réaction fut à la mesure du danger. Tandis que Luther prêchait contre les révoltés avec sa véhémence coutumière (1522), l'ensemble des princes – réformés ou non – oublia ses querelles religieuses pour faire face au péril commun. Une ligue fut constituée à l'instigation du catholique Georges de Saxe. La noblesse protestante s'y rallia. Elle écrasa les insurgés : d'abord en Franconie puis en Thuringe (1525).

L'ordre revint dans les campagnes allemandes. La répression fut terrible. Elle fit plus de 100 000 morts. Tandis que le théologien et chef de guerre protestant Zwingli faisait noyer des milliers d'Anabaptistes dans le Lac de Constance (1527), les prêtres catholiques apportaient leurs bénédictions à d'autres exécutions, tout aussi massives, dans le Tyrol, en Souabe et en Bavière. On aurait pu se croire revenu aux temps de la première croisade contre les Albigeois : "*Tuez-les tous ! Dieu reconnaîtra les siens !*".

L'ampleur de l'effroi suscité par l'onde de choc de la révolte anabaptiste explique l'adoption, par les Eglises protestantes, de la même solution que celle qui avait été élaborée par l'Eglise catholique cinq cent ans plus tôt vis-à-vis du problème soulevé par Bérenger de Tours. A l'instar de leurs homologues romains, les dirigeants des nouvelles institutions réformées décidèrent d'exclure durablement l'acteur du processus organisationnel de l'interprétation. La seule nouveauté par rapport aux hiérarques de l'Eglise catholique fut de choisir l'indice en lieu et place de la réification icônique des substances sacramentelles. Ils privilégièrent, *ipso facto*, la

déduction - manière de pensée étroitement soumise à la Loi - par rapport à toute autre forme de raisonnement. On est donc en face d'une caractéristique durable du mode de fonctionnement intellectuel de l'Occident. La rigidité mentale qui règne aujourd'hui au sein des organisations et de leurs modes de gouvernance est à la mesure de la peur jadis ressentie par ceux qui en construisirent la matrice. Ils préférèrent confier à des professionnels spécialisés – quel que soit par ailleurs leur mode de désignation - et non à la force intrinsèque des symboles le soin de re-lie ces sous-ensembles hétérogènes que regroupe toute institution un tant soit peu étendue. Et comme la plupart des théoriciens du Libéralisme naissant, ainsi que les philosophes des siècles suivants, furent des pasteurs protestants ou des fils de ministres de ce culte, on est en droit de parler à leur propos d'une véritable *Calvinist Connection*^{dcclvi}.

Une habitude interprétative a été prise. Elle continue à agir, souterrainement au sein des modes de gouvernance et dans l'ensemble des institutions et corpus intellectuels qui y préparent.

C'est donc autant par habitude que par souci de conservatisme social que l'on y continue à réduire à la portion congrue le rôle des symboles au sein du processus de production de sens. Cette routine est d'autant plus regrettable que la possibilité de faire varier cette catégorie de signes constitue la condition *sine qua non* de toute ré-interprétation du monde et partant de toute créativité. Du même coup, le fonctionnement de la *learning organization* que l'on cherche aujourd'hui à promouvoir ne peut que se réduire à sa seule fonction indiciaire : la mise en œuvre d'outils *ad hoc* vendus, clés en mains, par des consultants. Or les logiciels les plus sophistiqués du *Knowledge Management* ou du *Learning Management* ne peuvent pas grand chose en l'absence d'un corpus symbolique qui autoriserait le développement d'une véritable flexibilité cognitive. Dans les faits, la mise en œuvre de ces outils se réduit, le plus souvent, à la simple utilisation de masques de saisie.

Simultanément et dans la mesure où ils ignorent l'activité, *terra incognita* des sciences de gestion, les pratiques managériales continuent à réduire au strict minimum le rôle de l'icône au sein du processus de création de la valeur. Là encore, c'est oublier que l'inspection quotidienne de cette catégorie de signes est à l'origine de toute expérience pratique enrichissante et donc de toute efficacité véritable.

Les modes de gouvernance actuellement dominants, dans la sphère économique comme dans celle de la société politique, sont donc directement issus des choix cognitifs opérés, il y a plusieurs siècles, dans le domaine religieux. Une liaison théorie/pratique a été alors établie. Elle a semblé longtemps robuste. Ne reposait-elle pas sur l'hypothèse d'un rapport au monde qui comportait deux dimensions et deux seulement ? Il y avait d'un côté les choses ou, plus

exactement, un ensemble de technologies permettant d'agir sur elles, et de l'autre une catégorie de signes destinée à les manier par le biais d'un calcul permettant d'en évaluer le coût. La logique était strictement dualiste. Mais il ne s'agissait plus d'un dualisme ontologique comme celui du Catharisme qui, en débouchant sur un dualisme mitigé, avait élargi le champ de l'interprétation de l'acteur en direction des icônes et des symboles. Celui qui se mettait en place était un dualisme cognitif figé qui bridait la pensée. Ce fut la fonction historique du cartésianisme. Il oppose une Nature inerte à l'Esprit humain réputé pouvoir s'en rendre maître à partir d'une connaissance innée. Il propose une Méthode pour optimiser cette prise de possession : la subdivision d'une tâche compliquée en problèmes plus simples. C'est de cette manière que sont élaborés les organigrammes des institutions contemporaines : *the right man in the right place* disait Taylor...

On est en face de l'une des conséquences les plus durables du ralliement des hiérarques de l'Eglise constantinienne à leur fonction de garant de l'ordre impérial. En se proclamant héritiers des Césars, les papes et les conciles ont rendu méconnaissable la conception chrétienne de la Providence. C'est ce qui advint lors de la traversée de l'Atlantique par les occupants de la *Mayflower* : Dieu y fut réputé avoir violé l'ordre du monde pour y faire surgir, non ce qu'il voulait produire, mais les causes qui amenèrent à produire ce qu'il entendait produire de toute éternité à titre d'effets. C'est du moins ce qu'affirme Bossuet dans son *Discours sur l'Histoire universelle* (1681) : Dieu agit dans le temps pour le salut de son peuple. "*Celui-là seul tient tout en sa main, qui sait le nom de ce qui est et de ce qui n'est pas, qui préside à tous les temps et prévient tous les conseils*^{dcclvii} .

On est en face d'un anthropomorphisme naïf. Ainsi que le fait remarquer Simone Weil, "*Si l'on y réfléchit, ces suppositions correspondent exactement à la situation de l'homme devant la matière. L'homme a des fins particulières qui l'obligent à des interventions particulières, lesquelles sont soumises à la loi de causalité. Qu'on imagine un grand propriétaire romain qui a de vastes domaines et de nombreux esclaves; puis qu'on élargisse le domaine aux dimensions de l'univers. Telle est la conception de Dieu qui domine en fait une partie du christianisme, et dont la souillure contamine peut-être plus ou moins le christianisme entier, excepté les mystiques*^{dcclviii} .

La forme de pensée de l'ingénieur et celle du comptable en sont issues. Elles apparaissent, pour la plupart de nos contemporains, comme la seule voie possible pour transformer le monde. Du même coup, le rôle plus général de la pensée s'est réduit à l'usage d'un discours dont la cohérence interne a été décrétée fournir une représentation fidèle des choses. Ceux qui l'ont élaborée sont tellement persuadés de la valeur de vérité de cet axiome, qu'ils se croient autorisés, à titre personnel, à réduire au strict minimum la fréquentation des icônes et leur entraînement à la variation des symboles. On n'a plus besoin de vivre dans la proximité des

choses pour en parler puisque l'usage de l'induction a été discrédité. On n'a pas davantage besoin de faire preuve de créativité dans la variation des codes puisque l'existence de l'abduction a été occultée.

Les progrès de l'intelligence artificielle apparaissent alors comme la panacée à l'ensemble des maux dont souffre l'organisation. Quel que soit le problème rencontré, gérer se réduirait à subdiviser un item existant en de nouveaux éléments sur un mode algorithmique. N'est-ce pas le type de logique qui permet de diviser un automate en sous-ensembles qui fonctionnent à leur tour comme autant de nouveaux automates ? Il suffirait de généraliser cette Méthode à tous les aspects de la vie de l'organisation pour résoudre n'importe quel problème. La gouvernance d'une institution se ramènerait à celle d'un processeur d'informations^{dcclix}.

A l'opposé, on comprend mieux la signification du refus de toute notion de miracle par les Cathares. Dans la mesure où les *Bons hommes* et les *Bonnes Dames* avaient, *de facto*, restauré la puissance du symbole dans leur mode de gouvernance avant de le restaurer *de jure* dans leur Rituel dit de Dublin, ils n'eurent pas besoin de demander à Dieu de violer les lois de fonctionnement de la Logique : ils avaient admis que ces lois s'imposent à tous y compris à Lui-même comme l'avait déjà souligné Bérenger de Tours.

En d'autres termes et comme l'indique Simone Weil, toute tentative pour déceler dans la structure de l'univers les marques de la bienveillance de son ultime propriétaire est, sans exception, au même niveau logique que la célèbre phrase de Bernardin de Saint Pierre : elle explique que Dieu a découpé le melon en côtes afin qu'il puisse être dégusté en famille... En réalité, *"La Providence divine n'est pas un trouble, une anomalie dans l'ordre du monde. C'est l'ordre du monde lui-même. Ou plutôt, c'est le principe ordonnateur de cet univers. C'est la Sagesse éternelle, unique, étendue à travers tout l'univers en un réseau souverain de relations. /.../ La force brute n'est pas souveraine ici-bas. Elle est par nature aveugle et indéterminée. Ce qui est souverain ici-bas, c'est la détermination, la limite. La Sagesse éternelle emprisonne cet univers dans un réseau, dans un filet de déterminations. L'univers ne s'y débat pas. La force brute de la matière qui nous paraît souveraineté, n'est pas autre chose en réalité que parfaite obéissance. C'est là la garantie accordée à l'homme, l'arche d'alliance, la promesse visible et palpable ici-bas, l'appui certain de l'espérance. C'est là, la vérité qui nous mord le coeur chaque fois que nous sommes sensibles à la beauté du monde. C'est la vérité qui éclate avec d'incomparables accents d'allégresse dans les parties belles et pures de l'Ancien Testament, en Grèce chez les Pythagoriciens et tous les sages, en Chine chez Lao-tseu, dans les écritures sacrées hindoues, dans les fragments égyptiens. Elle est peut être cachée dans d'innombrables mythes et contes. Elle*

apparaîtra devant nous, sous nos yeux, dans notre propre science, si un jour, comme à Agar, Dieu nous dessille les yeux^{dcclx}.¹¹

Conclure. Penser dans l'action

A l'opposé, persévérer dans l'application de la démarche mécanique cartésienne au sein d'un contexte devenu chaotique présente un inconvénient : la marche du monde se vide de son sens au fur et à mesure qu'elle évolue vers plus d'imprévisibilité.

On peut exprimer ce désenchantement, déjà souligné par Max Weber, dans le vocabulaire de la Logique classique. On a vu qu'elle distingue deux grands types d'opérations – ou manières de penser – pour admettre comme vraie une proposition dont la valeur de vérité n'est pas connue directement mais en vertu d'une liaison avec d'autres énoncés tenus pour certains^{dcclxi} : la première opération est la déduction et la seconde, l'induction.

On vient d'évoquer la fonction historique de la première. Parfaitement adaptée à un environnement stabilisé, elle renvoie à un mode de production des connaissances où la logique des hommes est posée comme prééminente par rapport à celle des choses. On est en face d'un point de vue nominaliste.

La deuxième manière de penser est différente. Elle débouche sur une vision réaliste où la logique des choses prévaut sur ce que peut en penser la raison humaine.

On découvre alors que depuis l'anéantissement du Christianisme cathare, c'est-à-dire depuis la montée en puissance, concomitante, de la pensée thomiste dans laquelle on peut voir une sorte de cartésianisme précoce, l'Occident a fait reposer le mode d'organisation de sa culture sur une conception strictement nominaliste de la connaissance. Une fresque de la cathédrale dominicaine Sainte Cécile d'Albi illustre cette conception de la hiérarchisation des intelligences.

Il y a, tout en haut, ceux qui "savent". Ils sont assis sur un stock de connaissances abstraites déclarées stabilisées. Ne sont-elles pas inscrites dans un Livre dont la détention est interdite au simple fidèle sous peine d'inculpation pour chef d'hérésie? Cette appropriation perpétue l'hégémonie de ceux qui savent sur ceux qui n'ont pas accès à un tel savoir.

Ne disposant pas des mots qui pourraient exprimer ce qu'ils éprouvent, ceux d'en bas se contentent de "sentir". Mais l'organisation traditionnelle n'en a cure. Se tenant loin des élaboussures contextuelles, ceux qui président à ses destinées se sont, depuis longtemps, arrogés le droit de dire à leurs subordonnés ce qu'ils doivent "faire". Cette séparation stricte des manières de penser – l'induction des gens d'en bas soumise à la déduction des gens d'en haut – même si elle va exactement à l'inverse de la hiérarchisation logique des manières de penser lorsque l'homme est obligé de lutter pour sa survie contre les forces hostiles de la nature, se

retrouve dans la division entre la société politique et la société civile. Il s'ensuit, du moins potentiellement, une rupture du lien social à partir du moment où la complexité et la rapidité d'évolution des choses "saturent", en quelque sorte, la capacité déductive des gens d'en haut. Ce risque est devenu patent en France où, dans le meilleur des cas, la société politique continue à vouloir faire le bonheur de la société civile malgré elle.

Et si le "dire" était structurellement incapable d'énoncer la réalité organisationnelle que recouvre le "faire"^{dccclxiii} ? Si l'activité, cette *terra incognita* des modes de gouvernance, avant que n'émergent le management transversal par projets et par processus ainsi que les autres formes-réseaux, était irréductible aux discours managériaux qui prétendent parler en son nom^{dccclxiii} ? S'il en était ainsi, l'Occident serait bien obligé de se souvenir des avertissements naguère formulés par les adversaires de Descartes à l'auteur du *Discours de la Méthode* : rien ne saurait entrer dans notre entendement qui ne soit, auparavant, être passé par la porte de nos sens^{dccclxiv}.

Tel fut l'enjeu de la lutte métaparadigmatique engagée précocement du temps du Catharisme. Au moment où des moines catholiques faisaient tourner les chevalets de l'Inquisition, d'autres, appartenant aux mêmes ordres, faisaient fonctionner d'autres institutions, les universités, créées pour disqualifier les partisans du signe, les disciples d'Abélard et leurs "petites écoles", par rapport à ceux du concept. Dans les deux cas, ceux qui croyaient à la force de l'exemple, c'est-à-dire à la puissance inductive du symbole, une fois incarné dans la congruence comportementale de l'icône, furent obligés de lutter contre ceux qui privilégiaient la logique des classifications c'est-à-dire contre ceux qui faisaient confiance en la seule force de l'indice. Ceux qui baptisaient des adultes consentants en leur imposant symboliquement les mains à la manière des premiers Chrétiens furent obligés d'entrer en résistance contre ceux qui se contentaient d'asperger d'eau bénite des nourrissons vagissants. Ceux qui croyaient que le pain et le vin sacramentels demeuraient des substances, symbolisant le dernier repas du Christ, se heurtèrent à ceux qui avaient souverainement décrété qu'il s'agissait d'une transsubstantiation même si elle était parfaitement irréaliste. Les fractures d'alors étaient mentales autant que morales^{dccclxv}. Elles rejouent aujourd'hui^{dccclxvi} au sein des organisations^{dccclxvii}.

Ne nous voilons pas la face : une nouvelle vision des modes de gouvernance est en train de naître. Elle résulte à la fois de l'impact de la révolution numérique, de la dérégulation et de la mondialisation. Ces bouleversements mettent en concurrence des héritages cognitifs différents à l'échelle de la planète. Il est temps d'en évoquer les enjeux.

Lire

- BADIE, B et Marie-Claude Smout, *Le Retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*, Paris, Presses de Sciences Po / Dalloz (Amphithéâtre), 1999, 3e éd.
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S. (2002), "Building competitive advantage through people", *Sloan Management Review*, Winter : 34-41.
- BONFOUR, A. (2000), "La valeur dynamique du capital immatériel", *Revue Française de Gestion*, N° 130, septembre-octobre, 111-124.
- BOSSUET, J.-B.(1681)- *Discours sur l'Histoire universelle* in *Œuvres de Messire Jacques-Bénigne Bossuet, évêque de Meaux*, Paris, 1772-1778. nouvelle édition, *Œuvres*, Paris, Pléiade, Gallimard, 1961.
- FRIEDMAN, M. (1962) - *Capitalism and Freedom*. Tr. fr. *Capitalisme et liberté*, Laffont, Paris, 1971.
- FRIEDMANN, G. (1956) - *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- GASSENDI, P. (1644) - *Disquisitio metaphysica*, Amsterdam. Tr. fr. *Recherches métaphysiques*, Paris, 1962.
- GEORGE, S., "Comment la pensée devint unique", *Le Monde diplomatique*, août 1996.
- GUILLEBAUD, J. –C. (2008) - *Le commencement d'un monde*, Paris, Editions du Seuil.
- HUTINGTON, P. (1993), *Foreign Affairs*, "The clash of Civilizations", vol. 72, no. 3, Summer 1993, pp. 22-49.
- HUTINGTON, P. (1996) - *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster. Tr. fr. *Le choc des civilisations*, Paris, Odile Jacob, 1997.
- LOCKE, J. (1690) - *An Essay concerning Human Understanding*. Tr. fr. *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, Paris, Vrin, 1972.
- MILL, J. S. (1843) – *A system of Logic Ratiocinative and Inductive, being a Connected View of the Principles of Evidence, and the Methods of Scientific Investigation*, Londres, 2 vol.. Tr. fr. *Système de logique inductive et déductive. Exposé des principes de la preuve et des méthodes de recherche scientifique*, Paris, Ladrance, 2 vol., 1866 ; 2^{ème} éd. 1880 ; édition séparée du livre VI, *La logique des sciences morales*, Paris, Delagrave, 1896.
- MINTZBERG, H.(2005) – *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Paris, Les Editions d'organisation.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York, NY.

- NONAKA, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, 69, 6, pp. 96-104.
- PEYROLLE, J. C. & LORINO, Ph., "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 31-32-33, Mai-Octobre 1999, Editions ESKA.
- POLIN, R. (1982) – *Hobbes, Dieu et les hommes*, P.U.F.
- PORTER, M. (1980) - *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980. Tr. fr. *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica.
- PORTER, M.E. (1985) - *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985. Tr. fr. *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, 1986.
- QUINIOU, Y. (2004) - *Athéisme et matérialisme aujourd'hui*, Paris, éd. Pleins Feux.
- ROTHBARD, M. N. (1994) - *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1, Edward Elgar Publishing Limited, England.
- SIMON, H. (1947) - *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- SNELL S.A., LEPAK, D.P.. & YOUNG M.A (1999), "Managing the architecture of intellectual capital, implications for strategic human resource management", in G. Ferris (ed) : *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, supplement 4, 175-193.
- SOROS, G. (2008) - *The New Paradigm of Financial Markets*. Tr. fr. *La vérité sur la crise financière*, Paris, Denoël.
- TODOROV, T. (2008) - *La peur des barbares. Au-delà du choc des civilisations*, Paris, Ed. Robert Laffont.
- WEIL, S. (1942) - *L'Enracinement*, Paris, Gallimard, 1949, 1^{ère} édition, collection Folio, Essais, 1999. *Oeuvres complètes, tome V, Ecrits de New York et de Londres (1927-1934)*, volume 2 *L'Enracinement*, Paris, Gallimard, 2^{ème} édition.
- WEIL, S. (1944) - *Lettre à un religieux*, 1^{ère} édition, Paris, Gallimard, 1951; nouvelle édition Paris, Gallimard, 1974.

WILLIAMSON, O. (1993) - *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*, Berkeley, University of California, november.

WITTGENSTEIN, L. (1921) - *Logische-Philosophische Abhandlung Tractatus logico-philosophicus*. Tr. fr. *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard, 1961.

Contribuer à résoudre le problème

L'un des paradigmes pratiques les plus prometteurs en matière d'organisation apprenante est celui du *Knowledge Management* (KM). En principe et d'après ses concepteurs, ce type d'application informatique devrait autoriser à "mettre en ligne" les connaissances détenues par les acteurs au sein d'une même organisation. Un tel bilan s'effectue lors de la clôture d'un projet. Chacun rassemble ce qu'il a appris au cours de sa mission. Il transcrit cet apport sur une base de données accessible au restant de l'entreprise. En l'utilisant, les autres acteurs gagnent un temps précieux dans l'avancement de leurs propres activités.

Parallèlement à cet outil, il en existe un autre. Il est également issu des technologies Internet : le *Customer Relationship Management* (CRM). Il s'agit, là encore, d'une base de données constamment réactualisée. Mais elle ne rassemble plus les connaissances d'une communauté donnée par rapport à un métier ou selon les occurrences concrètes sous lesquelles celui-ci se présente. Elle réunit l'ensemble des informations que l'organisation détient à propos de tel ou tel client. Leur agrégation permet d'identifier des chaînes de la valeur transversales : celles qui relient l'ensemble des activités visant à satisfaire ledit client. Du même coup, un certain nombre d'acteurs, souvent situés à l'interface de l'organisation et du marché et qui sont les détenteurs de ces informations, apparaissent comme les pilotes potentiels de tels processus transverses.

Dans les deux cas, il s'agit de mettre en circulation un certain nombre de signes au sein de systèmes de signes. A première vue, ces deux paradigmes pratiques devraient entrer facilement en synergie. Le KM de la gestion par projets devrait pouvoir s'articuler avec le CRM de la gestion par processus transverses et vice-versa. Le premier paradigme devrait faire circuler des connaissances que le second devrait faire évoluer et ce afin de mieux ajuster la production d'une offre spécifique en direction d'un client spécifique.

Là où le bât blesse, c'est quand on veut construire un modèle organisationnel global pour rendre compte du fonctionnement concret de ces deux modes de management transverses. On découvre que le CRM, dans la mesure où il repose sur la coordination d'un certain nombre d'activités, renvoie au mode de fonctionnement de l'organisation-machine alors que le KM, qui

visé à instaurer une véritable coopération entre les acteurs, implique le recours à un modèle différent, celui de l'organisation-êtré vivant.

En d'autres termes, deux applications informatiques, apparemment très proches l'une de l'autre quant à leur objet et qui appliquent les mêmes technologies génériques, celles du Web, débouchent sur deux visions diamétralement opposées de l'organisation. Le CRM n'a de sens que si le fonctionnement de celle-ci est conçu à la manière d'un système mécanique dont la hiérarchie assure la coordination. Le KM n'a de raison d'être que si l'on conçoit cette liaison comme une synergie en expansion constante dont le mode de fonctionnement ne dépend pas du pouvoir de la hiérarchie mais de la libre coopération entre les acteurs.

L'explication à une telle opposition ? Chacune de ces deux notions pratiques renvoie à un modèle sociologique différent de l'entreprise. La logique du premier modèle postule le fonctionnement de la firme à la manière d'un processeur d'informations conformément à ce qu'en a dit Herbert Simon^{dcclxviii}. Les contraintes d'utilisation du second semblent en faire un processus biologique d'informations dont la logique aurait été dévoilée par Umberto Maturana et Francisco Varela comme on l'a indiqué au début de cette investigation^{dcclxix}.

Comment réconcilier ces deux visions opposées du même objet si ce n'est en donnant plus de réalité aux choses qui le constituent et en observant ce que cela entraîne quant au fonctionnement d'une organisation concrète. C'est ce que permet un retour sur la synergie mise en oeuvre par Oliviero Toscani et Luciano Benetton au sein du Benetton Group SpA.

Réconcilier deux visions

En réalité, si cette entreprise, aujourd'hui étendue aux dimensions de la planète, exporte 70% de sa production hors d'Italie, ce n'est pas seulement parce qu'elle a mis en place un système logistique performant qui lui fait réaliser des économies d'échelle dans le domaine des coûts de transaction. C'est surtout parce que son mode de fonctionnement réticulé contribue à développer une autre manière de percevoir le contexte. En accordant toute sa place à la gestion symbolique de ces évolutions - ce dont témoigne le brio des campagnes publicitaires imaginées par leur concepteur initial^{dcclxxx} -, Benetton a développé chez l'ensemble des membres de son réseau - salariés, sous-traitants, commerçants franchisés mais également clients - une manière de voir, de penser et d'agir qui y a fait émerger une compétence collective partagée

Cette évolution du capital social de l'entreprise étendue est d'ailleurs revendiquée par Luciano Benetton : *"La pub n'est pas faite pour vendre plus. Il s'agit de pub institutionnelle réalisée pour communiquer les valeurs de l'entreprise"*. C'est la raison pour laquelle les campagnes de

communication de cette firme ont attiré l'attention du public sur des thèmes universels comme l'intégration raciale, la protection de l'environnement, le sida...

En fait, les images de Toscani sur lesquelles ces actes de communication se sont appuyées offraient, à chaque fois, plusieurs interprétations possibles puisqu'elles ne fonctionnaient pas à partir de mots mais d'images ouvertes à toute les interprétations. En jouant, par exemple, sur le registre de l'évocation d'une dualité – la guerre /la paix, le flirt/le coût, la beauté/la pollution, etc... -, leur polysémie apportait une dimension éthique au mode de communication de cette firme sans imposer pour autant une morale précise dans ces domaines. On est en plein dans le *distingo* énoncé par Heinz Von Foerster à propos de la gouvernance : on parle d'éthique quand on en applique les principes à soi-même et de morale quand cela concerne les autres. En d'autres termes et tout en demeurant, d'un point de vue phénoménologique, au sein de la Tiercéité régulatrice, le message que véhiculaient ces affiches demeurait suffisamment ambivalent pour autoriser tout un chacun à répondre à sa manière aux questions qu'elles soulevaient. On est dans le registre de la métaphore autant que dans celui de la métonymie mais sans jamais quitter celui de la polysémie.

Une telle plurivocité est tout à fait conforme à ce qu'avaient découvert les logiciens scolastiques à propos du signe. Cette plurivocité a fait son retour à Ponzano Veneto. Elle a habitué l'ensemble des acteurs et des clients de cette entreprise étendue à repérer et à interpréter, de manière autonome, les variations mêmes ténues par lesquels s'annoncent la venue de bifurcations inattendues au sein de leur environnement. Le développement de cette ressource immatérielle a permis à ce vaste ensemble d'acteurs-réseaux de s'adapter plus rapidement que leurs concurrents aux variations locales ou passagères des modes vestimentaires.

C'est également de cette manière dont cette entreprise recrute ses collaborateurs : pratiquement, c'est de la cooptation. Les nouveaux entrants doivent être parrainés par des acteurs déjà en place. C'est encore le moyen le plus sûr qui a été trouvé pour que les impétrants partagent, d'emblée, les valeurs du réseau. Il se trouve que ce principe de management symbolique des ressources humaines, empiriquement redécouvert par cette firme, correspond à la manière dont les marchands lombards géraient déjà leurs affaires au *Quattrocento*. Ce mode de pilotage de la complexité à partir de l'expérience, autre nom que l'on peut donner à l'induction, n'a donc pas grand chose à voir avec la manière de comprendre le monde que l'Occident savant a adopté depuis les XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, la déduction. On a vu qu'il a conduit à généraliser une séquence cognitive que l'on a précédemment évoquée : a) l'apprentissage d'une théorie au sein des amphitéâtres d'une *business school*, b) l'étude de cas lors des séances de travaux dirigés, c) la production de faits durant les stages d'application.

Rien de tel dans le monde des entreprises du Veneto comme dans celles du Nord-est ou du Centre de l'Italie. C'est d'ailleurs peut-être à cause de cette valorisation de l'expérience que la rationalité déductive française, issue des Lumières, a tant de peine à comprendre le clair-obscur inductif dans lequel baignent les réseaux transalpins. Le dédain dont font preuve les élites de l'Hexagone vis-à-vis de ces expériences de terrain est la conséquence des certitudes qu'on leur a déductivement apprises.

Abattre un mur

Mais il y a plus : du point de vue du KM ou du CRM, c'est-à-dire, de manière plus générale, du point de vue du développement de l'Intelligence Economique (IE) au sein d'une organisation, la difficulté que rencontre tout esprit cartésien à comprendre et surtout à utiliser l'ambiguïté féconde du signe découle du fait que celui-ci, à la différence du concept, est toujours lié à un événement singulier.

Il n'y aurait pas de signe si ce n'est le signe d'une chose spécifique. Comme le constataient déjà Pierre Abélard et Roger Bacon, la signification n'est pas quelque chose qui serait "attribuée" une fois pour toutes. Son élaboration va de pair avec ce que le franciscain anglais appelle "la force appellative" du signe. Un nom qui "n'appelle" rien n'a pas de signification ou, s'il en a une, ne peut avoir qu'une signification équivoque. En d'autres termes, le signe n'est pas forcément l'occurrence particulière d'une loi plus générale qui serait déjà connue. S'il peut en être ainsi quelque fois, le signe exprime, la plupart du temps, l'émergence de quelque chose qui n'est pas encore connu. Et c'est pour cela que la méthodologie issue de la science des signes est si précieuse pour le bon fonctionnement de l'IE.

Or on a vu que l'une de ses composantes les plus importantes est la veille qu'elle soit commerciale, stratégique, technologique, financière etc.... Elle vise, à chaque fois, à connaître quelque chose d'inconnu : ce que vont faire les autres compétiteurs dans le cadre de la phase actuelle de la mondialisation. Mais comment accéder à une telle information quand on ne sait pas précisément ce à quoi elle ressemble du fait de sa radicale nouveauté ? L'intelligence économique serait-elle condamnée à accumuler de manière désordonnée des informations de toutes sortes sans rapport les unes avec les autres ? Et pourtant, comment ne pas faire autrement quand ceux qui en ont commandité la mise en œuvre ne sont pas forcément ceux qui vont mettre en pratique ses résultats une fois celles-ci rassemblées ?

C'est le constat que dresse un praticien de l'IE, Steven Dedijer, né à Sarajevo en 1911 et décédé à Dubrovnik en 2004, à partir d'une expérience de plus d'un demi-siècle ans dans la pratique du renseignement militaire. Il avait créé à l'Université de Lünd en Suède, dès la fin des années 1960, un centre de recherche en intelligence sociétale^{dcclxxi}. Cet auteur, qui est également

un praticien, souligne qu'entre le démarrage d'un effort pour recueillir l'information et son aboutissement, les structures de pouvoir peuvent avoir tellement changé que les bureaux dans lesquels ladite information aboutit ne sont plus occupés par ceux qui l'ont commanditée. D'où le véritable mur qui, selon cet auteur, se dresse devant les agents du recueil de l'information quand ils la font remonter vers la source de commandement. C'est la cause des défaillances majeures en matière d'IE. C'est ce qui s'est passé aux États-Unis et qui expliquerait la non détection des attentats du 11 septembre 2001 alors qu'il aurait suffi de regrouper un certain nombre d'informations existantes pour connaître à l'avance ce qui était en train de se tramer.

Une mésaventure analogue était déjà arrivée en France plusieurs semaines avant le déclenchement de l'offensive ennemie de mai 1940. La section allemande du Service de renseignement de l'Armée française avait transmis à sa hiérarchie une information éminemment stratégique : le lieu, la date et l'heure de l'attaque ennemie dans les Ardennes. Mais le caractère figé du mode de fonctionnement du Grand Quartier Général était tel que ce qui serait apparu comme étant d'une importance décisive pour un acteur situé à l'interface de l'organisation rivale, l'*Abwehr*, devenait un simple "bruit" dépourvu de sens pour la hiérarchie militaire française. Elle demeurait engluée dans ses certitudes : "les Ardennes sont infranchissables par les chars !". Et pourtant, au jour J et à l'heure H annoncés par le "Deuxième Bureau", les panzers du Général Heinz Guderian franchirent la Meuse : ils ne trouvèrent en face d'eux qu'un régiment de réservistes venus de leur lointain département du Gers. Les balles de leurs fusils Lebel ricochèrent sur l'acier des blindés allemands...

Ockham aurait dit qu'il y avait bien eu construction d'un premier signe - ce que le colonel Paillole^{dccclxxii}, responsable dudit service en 1940 ou son contemporain Steven Dedijer appellent la recherche du renseignement - mais qu'il n'y a pas eu de signe de signe disponible pour l'exploiter et, *a fortiori*, pour l'interpréter. C'est la raison pour laquelle la plupart des organisations – et pas seulement militaires - se retrouvent si désarmées face à l'imprévu. Elles se retrouvent dans la situation que Joseph Schumpeter définit comme celle de l'équilibre général : un état stationnaire, si ce n'est stagnant, et qui provient du fait que se sont multipliées en leur sein des comportements routiniers et des mécanismes adaptatifs à des situations périmées. C'est la raison pour laquelle le problème central que cherche à résoudre l'économie ne devrait pas être, selon cet auteur, la recherche de l'équilibre mais la gestion du changement.

C'est pour cela que l'économiste autrichien était si pessimiste quant à l'évolution du capitalisme : celui-ci ne pourrait poursuivre sa marche en avant qu'à condition de faire perdurer l'esprit des entrepreneurs qui avait fait sa force. Or le capitalisme a secrété la grande entreprise qui a elle-même étouffé toute velléité d'imagination. C'est alors qu'a débuté le règne des cadres

gestionnaires, des experts anonymes et des bureaucrates, les uns et les autres étant plus soucieux de s'assurer une carrière stable, un revenu régulier et une position sociale avantageuse que de prendre des risques^{dcccclxxiii}. Il n'est donc pas étonnant que les organisations qui se développent aujourd'hui à partir d'Internet et, singulièrement, celles qui appartiennent à ce qu'on appelle le Web.2.0 relèvent d'un système mixte qui, par bien des côtés semble être du capitalisme pur et dur alors qu'il se développe, en réalité, à partir du modèle de l'*Open source* que l'on aurait beaucoup de difficultés à répertorier dans la catégorie précédente.

Et pourtant, il existe néanmoins quelques entreprises qui fonctionnent bien du point de vue de l'IE : *"Un jour, raconte un autre expert du domaine, Steven Dedijer, m'avait expliqué sous forme de boutade – qui en réalité n'en était pas une – quels étaient, de son point de vue, les réseaux de renseignement les plus efficaces. Et de citer dans l'ordre : le Vatican, les banques suisses, la place financière de la City de Londres et les communautés scientifiques. Il donnait comme raison à l'efficacité de ces réseaux : l'existence d'un objectif partagé (par exemple la propagation de la foi catholique pour le Vatican), un maillage "bottom-up" pour la transmission de l'information, un langage commun, et des "observateurs-capteurs" implantés là où il faut^{dcccclxxiv}"*.

Mais si l'intelligence économique fonctionne si bien au sein de telles institutions étendues, c'est que, comme le dit ce fondateur de l'IE, on y retrouve les trois éléments constitutifs de tout signe. On a vu qu'il y a signe à partir du moment où : 1) *quelque chose* (tel évènement inattendu perçu *hic* et *nunc* par tel acteur spécifique), 2) est *mis à la place de quelque chose d'autre* (l'objectif partagé par les membres de ladite institution), 3) *pour quelqu'un* (le membre du réseau d'observateurs en contact avec ladite information).

C'est pour cette raison qu'un autre chercheur, Philippe Baumard, par ailleurs ancien préfet au sein de l'administration française, suggère de décentraliser au maximum les processus d'IE. Il propose d'en impulser le développement au niveau d'un territoire. Il y serait relativement aisé d'organiser en un seul système faisant sens entre, d'une part, les acteurs politiques dont les activités contribuent à l'aménagement dudit territoire et, d'autre part, les acteurs industriels qui concourent à son développement économique.

Ce qui précède conduit cet auteur à proposer une nouvelle subdivision de l'IE, qu'il propose d'appeler l'intelligence territoriale, et qui consisterait à valoriser, coordonner et protéger les atouts économiques ainsi que les savoir-faire industriels et technologiques de ces zones géographiques. L'objectif serait de transformer leur tissu de PME-PMI en un lieu d'avantages comparés collectifs susceptibles de s'avérer décisifs dans la compétition mondiale.

Il est évident qu'une telle formulation décentralisée de la stratégie nécessite d'abolir le mur évoqué par Steven Dedijer et qui se dresse entre la phase de recueil et celle d'analyse des données. Il faudrait faire en sorte que les acteurs situés au plus proche du déploiement de l'action stratégique sur le terrain soient en mesure, non seulement de recueillir l'information, mais également de l'interpréter et ce à chaque fois que des ruptures apparaissent dans l'environnement mondial. *A contrario* et s'il n'en était pas ainsi, l'organisation se retrouverait désarmée face à des cycles technologiques de plus en plus courts, à une vitesse accrue des marchés et à des mouvements stratégiques rapides des concurrents.

L'explication ? L'accentuation des rythmes de la compétition contemporaine est devenue telle qu'une seule cellule centralisée n'est plus en mesure d'animer les cycles de recherche du renseignement sans susciter de fortes déformations, des biais importants et des angles morts dans la vision de l'environnement.

C'est la raison pour laquelle l'économiste, sociologue et géographe Pierre Veltz propose une vision novatrice de l'économie mondiale : un ensemble d'archipels structurés à partir de pôles entre lesquels circulent des flux de richesses. Ces maillages devraient remplacer le compartimentage antérieur en Etats-nations qui échangeaient des produits intégralement élaborés : les draps anglais contre les vins portugais pour reprendre l'exemple de Ricardo cité par Marx. Ce schéma est devenu obsolète : on n'échange plus des produits finis mais des maillons de chaînes de valeur désormais internationalisées. Du même coup, ce ne sont plus les Etats qui interviennent - ils sont hors du coup - mais les entreprises multinationales qui sont constamment en train de se restructurer.

C'est ce qui se passe à Toulouse avec EADS, le conglomérat européen qui détient 80% des actions d'Airbus : la construction des avions s'y effectue de la même manière que celle de son principal concurrent, Boeing. Ils prennent, l'un et l'autre et là où ils les trouvent, les meilleurs sous-ensembles mondiaux qui entrent dans la fabrication d'un aéronef.

Mais comment peser sur des choix planétaires aux conséquences gravissimes pour l'équilibre d'un territoire si les centres de décision politiques demeurent parisiens au lieu de se situer à l'endroit où ces décisions économiques vont être réellement prises ? Comme le fait remarquer Pierre Veltz, l'aménagement du territoire centralisé à la française n'a plus de raison d'être. A une époque où les coûts de transport sont devenus, tendanciellement, négligeables, l'élément décisif pour le développement local et régional ne réside plus dans l'existence de localisations productives liées à des ressources naturelles. Il se confond avec la capacité politique

des décideurs régionaux à développer des pôles de compétences autonomes qui vont infléchir l'orientation des grands flux que l'on vient d'évoquer.

Comme l'écrit de son côté Philippe Askenazy, directeur de recherche au CNRS, le modèle français de planification, adapté à un monde prévisible, ne convient plus dans le cadre d'un environnement économique mondialisé en recomposition permanente.

Un nouveau paradigme, celui du développement régional et local, est en train de se substituer aux politiques colbertistes de la période 1945-2005. Il est donc nécessaire de créer au plus vite de véritables gouvernements régionaux au sens allemand du terme : ils seront les mieux placés pour gérer l'évolution prévisible des emplois et des compétences à partir d'une intelligence économique elle-même décentralisée. Il ne s'agit plus d'aller plaider la cause de son territoire dans les antichambres d'un pouvoir parisien de plus en plus décalé par rapport aux évolutions mondiales mais d'appliquer, de manière proactive, la formule qu'ont adopter depuis longtemps les modes de gouvernance des entreprises multinationales : agir local, penser mondial.

D'un point de vue épistémologique et face à l'explosion des volumes d'information^{dccclxxv}, l'intelligence économique est donc amenée à quitter le domaine des sciences de l'information où elle avait pris naissance pour entrer dans celui de la science des signes. Or une méthodologie existe dans ce domaine depuis près de mille ans. Elle permet d'aller du connu à l'inconnu. Elle a été élaborée par l'un des plus grands penseurs de la civilisation romane, Saint Anselme (1033-1109).

Ce contemporain de Bérenger de Tours, originaire d'Aoste et futur Archevêque de Cantorbéry, avait déjà compris que la moindre de nos perceptions est déjà un signe et que l'enchaînement triadique du processus par lequel on l'interprète autorise l'esprit humain à découvrir des rivages que l'on pourrait croire à tout jamais inconnus.

Connaître l'inconnu

Que les nostalgiques d'une conception positiviste de la connaissance ne s'effarouchent pas de voir un aussi vénérable ecclésiastique venir témoigner à la barre de cette enquête. La démonstration de celui que Hegel tenait pour l'un des esprits les plus profonds de l'humanité est contenue dans ce que l'on appelle l'argument ontologique^{dccclxxvi} de l'existence de Dieu^{dccclxxvii}. La démonstration d'Anselme est la suivante : Dieu ne saurait être que parfait. Or, la perfection implique l'existence. Il s'ensuit que Dieu existe.

Qui peut le plus, peut le moins : la manière dont on peut approcher l'Inconnu, celui que l'Ancien Testament ne désigne que par l'obscur tétragramme IHVH, peut aider à comprendre

des événements plus simples qui demeurent occultés au sein d'un environnement désormais mondialisé.

Quel est le détail du raisonnement d'Anselme ? Selon lui, la connaissance de Dieu diffère de celle que l'on a des choses finies. La première est spéculation - toujours le miroir néo-platonicien - alors que la seconde est intuition. S'appuyant sur l'observation, l'intuition porte sur la connaissance du présent en tant que présent. C'est pourquoi le futur archevêque de Canterbury s'interdit de recourir à l'autorité de l'Écriture pour prouver l'existence de l'Être suprême. Témoignant d'une exigence que l'on pourrait aisément qualifier de laïque, il refuse la facilité de la déduction et choisit de s'appuyer exclusivement sur les enseignements d'Aristote^{dccclxxviii}. La démonstration est donc pré-thomiste. Elle n'en a que plus de valeur. Elle a été approfondie par Leibniz et par Spinoza.

Anselme, conformément à la logique de son époque - qui était une logique du signe -, fonde son raisonnement sur la formule *aliquid stat pro aliquo* (*quelque chose mis à la place de quelque chose d'autre*) par laquelle le Moyen Âge définissait le signe. Sa cohérence a été approfondie par Peirce qui a consacré sa vie à en restaurer la puissance. On a vu que tout signe est, selon le fondateur de la sémiotique, 1) *quelque chose*, 2) *qui a été mis à la place de quelque chose d'autre*, 3) *pour quelqu'un*.

Le *quelque chose* est pour Anselme la grandeur divine. C'est "*ce par rapport à quoi plus grand ne peut être pensé*". Par cet énoncé, ce logicien ne formule pas seulement le principe de toute grandeur mais surtout une méthode de connaissance non linéaire. Il pose l'existence de *quelque chose* (*aliquid*), qu'il ne saisit pas encore, mais qu'il admet être en mesure de découvrir. Pour Anselme, c'est l'existence de Dieu. Pour l'acteur contemporain mis en situation de veille au sein d'une forme-réseau, ce peut être l'émergence d'une menace ou d'une opportunité dont il peut que soupçonner l'existence, quelque part dans l'environnement mondial, mais sans pouvoir en déceler la nature^{dccclxxix}.

C'est à ce point du raisonnement qu'intervient le deuxième élément de la définition médiévale du signe et qui correspond au *quelque chose d'autre* dont parle Peirce. Il renvoie à l'indétermination du premier élément tout en la réduisant puisqu'il l'autorise à y attribuer une première détermination. Dans le cas du raisonnement d'Anselme, celle-ci a lieu par la mise en *relation* du *quelque chose* recherché avec un deuxième élément connu ou connaissable. L'archevêque de Canterbury ne fait en cela qu'appliquer la logique de la formule *aliquid stat pro aliquo*. D'un point de vue méthodologique, l'établissement d'un tel lien, tout en ne modifiant pas

substantiellement la situation d'assymétrie d'information initiale, permet néanmoins de préciser la perspective dans laquelle l'objet de la recherche doit être désormais placé et interprété.

Pour Anselme, cette perspective est la capacité de comprendre dans la mesure où elle constitue une des caractéristiques de l'homme. Pour l'acteur réticulé contemporain en situation de veille sur le Web, ce peut être le développement d'une compétence nouvelle du point de vue de l'activité concernée. Dans les deux cas, un accroissement de la puissance cognitive est indispensable. Pour Anselme, elle constitue la véritable mesure de la connaissance du "plus grand" (Dieu) que l'on veut appréhender. Pour l'acteur, cet élargissement cognitif est fourni par n'importe quel élément contextuel susceptible d'entretenir un rapport de cause à effet semblable avec la menace ou l'opportunité dont il cherche à déceler l'existence.

Il est alors possible de faire intervenir le troisième terme de la définition du signe : *pour quelqu'un*. Il autorise à ramener la découverte de l'élément inconnu initial au processus de l'interprétation de l'élément connu, ou connaissable, qui vient d'être découvert.

Il suffit de transposer le raisonnement d'Anselme au mode de fonctionnement d'une entreprise étendue ou d'un réseau de veille territoriale pour expliciter la manière non linéaire dont leur mode de gouvernance pourrait fonctionner.

Cette logique avait déjà été formalisée par Anselme. Retour à son raisonnement : dans la mesure où la capacité à comprendre la grandeur concerne une catégorie d'être déterminée, cette capacité cognitive ne saurait postuler en elle-même son existence. En d'autres termes et selon ce logicien, il y aura toujours lieu de penser quelque chose d'autre qui serait plus grand mais dans une autre catégorie d'être. Il s'ensuit que ce qui existe à la fois dans une catégorie d'être déterminée, *i. e.* dans l'intelligence humaine (*in intellectu*) et dans la réalité (*in re*) est, par définition, plus grand que ce qui n'existe que dans la seule intelligence.

Par une argumentation, à la fois assez proche de la manière dont le mathématicien Paul J. Cohen^{dccclxxx} établira la vérité du théorème^{dccclxxxi} de Gödel^{dccclxxxii} et de la manière dont les *Bons Hommes* cathares établissaient l'existence d'un Principe du Mal - le Mal, c'est ce qui pousse vers le non-être, le Bien, c'est l'Être à la suprême puissance -, Anselme vient d'établir que l'Univers est un monde de signes organisé en systèmes de signes. Il s'ensuit que son fonctionnement, en tant que système de systèmes de signes, ne peut être expliqué sans recourir à l'existence d'un interprétant global réduisant le fonctionnement de l'ensemble précédent à celui d'un seul signe^{dccclxxxiii}.

La même forme de raisonnement peut être mise en œuvre par l'acteur réticulé en situation d'intelligence économique afin d'interpréter une récurrence observée au sein du

contexte et ce dans l'hypothèse, formulée par Steven Dedijer et Philippe Baumard, où il convient de ne plus séparer l'activité de veille de celle du traitement de l'information. La logique que cet agent économique est conduit à déployer s'avère alors autant abductive qu'inductive. Elle consiste à ramener le signe exprimant l'observation de cette récurrence - et dont la signification lui est encore inconnue -, à celle d'un autre processus (stratégique, financier, scientifique, technique ou commercial) dont il connaît déjà le déroulement et, par voie de conséquence, la signification.

Par exemple la découverte, via le *Web*, de l'inscription d'un nombre anormalement élevé d'ingénieurs d'une firme rivale à un congrès scientifique précis devient le signe que ce concurrent est en train de se donner les moyens de réaliser une percée technologique dans un domaine jusque-là inconnu mais que cette entreprise juge stratégique. L'acteur-réseau accède ainsi à une information qu'il n'aurait pu découvrir sans faire appel à un raisonnement qui, du point de vue formel, est rigoureusement identique à celui d'Anselme.

La gouvernance des formes réseaux dispose alors d'une méthode éprouvée pour aller de l'inconnu au connu par le jeu dialectique des trois constituants de tout signe. Son efficacité repose sur le fait que, selon Anselme, toute perception de l'environnement, dans la mesure où elle témoigne que quelque chose existe déjà en soi et en dehors de nous, est un signe de l'immensité et de l'incommensurabilité de cet environnement ce qui, pour le futur archevêque de Canterbury, ne peut être que le signe de la grandeur divine. *Ipsa facto* et comme le dira Pier Paolo Pasolini, le *Kosmos* cesse d'être inerte : il n'est pas seulement intelligible mais intelligent. Il fonctionne comme une théophanie.

Le même ré-enchantement du monde peut advenir en situation d'intelligence économique. La présence d'un protagoniste divin n'est pas indispensable. Il suffit, comme l'indique Umberto Eco, à la suite du cinéaste et sémioticien italien, que l'observateur ait un sens systémique de l'unité du tout et qu'il conçoive ce qui l'entoure comme un immense ensemble se signifiant à lui-même^{dccclxxxiv}. Le monde se met alors à dialoguer avec le monde, la perception constituant la réponse à la signification et vice versa, réponse que la réalité s'adresse à elle-même par le biais du sujet percevant^{dccclxxxv} : l'homme est toujours un roseau, le plus faible de l'univers mais il devient un roseau pensant et l'acteur n'est plus caractérisé par sa rationalité limitée....

Telle pourrait être une des fonctions historiques du retour du signe par le biais de la gouvernance des organisations et des territoires sur la scène de l'Occident : porter témoignage que les principes explicatifs peuvent guider l'évolution des hommes autant par modelage direct que par l'intervention de règles abstraites^{dccclxxxvi}.

Lire

- ASKENAZY, Ph. (2011) - *Les Décennies aveugles*, Paris Seuil.
- BAUMARD, Ph. (2001) - *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- COHEN, P. J. (1966) - *Set Theory and the Continuum Hypothesis*, New York, Benjamin.
- COHENDET, P. (1996), "La firme évolutionniste. Information, acquisition des connaissances, apprentissage", *Informations et commentaires*, numéro 97, Octobre-décembre 1996.
- DEDIJER, S., *Transnationals, intelligence and development*, IFDA dossier, No. 29 May/June 1982 : 15-24.
- ECO, U. (1973) - *Segno*, Milan, Isedi. Nouvelle édition Milan, Arnoldo Mondadori, 1980. Tr. fr. *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*, Bruxelles, Editions Labor, 1988.
- GRIVEL, L., "Comment faire face à l'exposition des volumes d'information?", *Recherche, technologie & société*, numéro 62, janvier 2006.
- HOFSTADTER, D. (1979) - *Gödel, Escher, Bach*, New York, Basic Books, 1979. Tr. fr. *Escher, Gödel et Bach*, Paris, InterEditions, 1985.
- KUHN, T. S. (1962) - *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 2nd éd. 1970. Tr. fr. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972, 2^{ème} éd. 1983.
- PAILLOLE, P. (1985) - *Notre espion chez Hitler*, Paris, Laffont.
- PAILLOLE, P. (1995) - *L'Homme des services secrets*, Paris, Juillard.
- PASOLINI, P. P. (1972) - *Empirisme eretico*, Milan, Garzanti. Tr. fr. *L'Expérience hérétique*, Paris, Payot, 1976.
- SCHUMPETER, J. (1954) – *History of Economic Analysis*. Tr. fr. *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Gallimard, 1983, Tome 3.
- SIMON, H. (1947) - *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1st ed. The Macmillan Company. Tr. fr. *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.

VELTZ, P. (2008) - *La grande transition*. La France dans le monde qui vient, Paris, Seuil.

VIOLA, C. (1992) – "Anselme de Cantorbéry" in JACOB, A. (1989) - *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume III, *Les œuvres philosophiques. Dictionnaire*, Paris, Presses Universitaires de France, tome I.

Conclusion. S'identifier à un mouvement réel

L'on sait, depuis la période de formation de Julien Sorel au grand Séminaire de Besançon^{dccclxxxvii}, que l'apprentissage de la grammaire du pouvoir^{dccclxxxviii} se confond avec l'acquisition d'un certain nombre de normes et de règles. Fixées, depuis longtemps, par le *modus operandi* de l'Eglise catholique romaine, elles sont restaurées avec éclat par Napoléon 1^{er} : *"Comment avoir de l'ordre dans un Etat sans religion ? La société ne peut exister sans l'inégalité des fortunes et l'inégalité des fortunes ne peut subsister sans la religion"*, écrit-il en 1801, année du concordat qu'il s'apprête à signer avec Pie VII.

Un quart de siècle plus tard, ces normes et ces règles sont transgressées par le héros stendhalien dans la France de Charles X. D'où sa fin tragique : comme le dit le procureur de la cour d'assises de Grenoble aux jurés en demandant sa tête, son crime n'est pas d'avoir voulu assassiner son ancienne maîtresse, Madame de Rênal. C'est d'avoir osé lever les yeux, lui, le troisième fils d'un pauvre scieur de bois jurassien, sur l'épouse d'un notable local. Là réside le véritable message du livre. En l'écrivant, Georges Beyle s'est souvenu de sa jeunesse grenobloise.

La Révolution française y avait commencé le 7 juin 1788. Depuis plusieurs semaines, la population protestait contre la hausse du prix du pain. De guerre lasse, des chefs de famille demandent à des membres du parlement du Dauphiné d'aller présenter leurs revendications au roi. Ils se font éconduire. A leur retour, le chancelier royal les oblige à quitter Grenoble. L'agitation populaire redouble.

Le 7 juin 1788, le gouverneur de la province envoie la troupe. Indignés, les descendants des Allobroges montent sur leurs toits et bombardent de tuiles les soldats du Roi. Leur retraite piteuse libère un torrent d'idées dans tout le Royaume. Il va emporter le jeune Stendhal.

Ayant bu directement à la source la coupe des "passions françaises"^{dccclxxxixii}, il décide, enivré, de mettre sa plume au service de la Révolution. En France comme en Italie, les héros de ces romans se dresseront contre toutes les autorités établies. Ils défieront tous les pouvoirs : famille, religion, monarchie, tradition.

C'est ce que fait Julien dès le jour de son arrivée au grand séminaire. Alors qu'il n'a pas encore poussé la porte de la vénérable institution, il noue une intrigue amoureuse avec la caissière d'un café environnant : elle lui promet de le regarder passer, un bouquet à la main, parmi la longue file des futurs prêtres qui s'en vont, une fois par semaine, à la promenade.

1. Restaurer les frontières ?

Mais si Stendhal s'est voulu l'élève de la Révolution, les bouleversements qu'elle a suscité en France n'ont fait que réaliser les projets des Physiocrates. Comme le note Alexis de Tocqueville, *"Toutes les institutions que la Révolution devait abolir sans retour ont été l'objet particulier de leurs attaques ; aucune n'a trouvé grâce à leurs yeux. Toutes celles, au contraire, qui peuvent passer pour son œuvre propre ont été annoncées par eux à l'avance et préconisées avec ardeur ; on citerait à peine une seule dont le germe n'ait été déposé dans quelques-uns de leurs écrits ; on trouve en eux tout ce qu'il y a de plus substantiel en elle"*^{dcccxcii}.

C'est que pour ces théoriciens de l'économie et de la politique – les deux domaines sont à l'époque confondus –, il existe un ordre naturel, gouverné par des lois. Elles sont issues d'un droit tout aussi naturel et que le Souverain a le devoir de faire respecter. C'est ce qui explique que les Physiocrates - nés, en tant qu'école de pensée vers 1750 en France et dont l'influence connaîtra son apogée au cours de la seconde moitié du XVIII^{ème} siècle -, aient milité pour l'établissement d'un "despotisme légal" comme l'écrira un de leurs représentants, Lemercier de la Rivière^{dcccxcii}.

Ainsi que le fait remarquer l'historien Jean Touchard, *"La doctrine des physiocrates est un mélange de libéralisme économique et de despotisme éclairé /.../ La pensée des physiocrates s'ordonne autour de quatre grands thèmes : la nature, la liberté, la terre, le "despotisme légal" /.../. L'État doit être gouverné par des propriétaires fonciers ; eux seuls ont une patrie ; patrie et patrimoine sont joints. /.../ Les physiocrates sont donc hostiles à toute réglementation. Leur formule est "laissez faire, laissez passer" /.../ Les physiocrates sont partisans de la monarchie absolue"*^{dcccxciii}.

Libéralisme économique et despotisme éclairé, telles sont, aujourd'hui encore, les deux caractéristiques principales de la monarchie administrative qui régit la France. Ce modèle politique centralisateur a été mis en place dans la période 1789-1815. Or, comme le fait remarquer Hannah Arendt, *" Sur le plan théorique, la déification du peuple durant la Révolution*

Française fut la conséquence inéluctable de faire découler de la même source la loi et le pouvoir. La prétention de la royauté absolue à reposer sur un "droit divin" avait façonné la souveraineté séculière à l'image d'un dieu à la fois tout-puissant et législateur de l'univers, c'est-à-dire à l'image du dieu dont la Volonté est loi. La "volonté générale" de Rousseau et de Robespierre est toujours cette Volonté divine qui n'a besoin que de vouloir pour produire une loi^{dcccxciii}.

Tel est le véritable esprit des lois françaises. Elles expliquent que les institutions de ce Etat, créées par les Jacobins, remodelées par Napoléon, jacobin dans sa jeunesse, et renforcées par tous les régimes politiques qui ont suivi s'inscrivent dans le droit fil de celles mises en place par le Cardinal de Richelieu. C'est même sous son gouvernement, de 1624 à 1642, que le terme d'État s'était imposé. Son conseiller juridique, Cardin Le Bret, en a théorisé les principes. Ils préfigurent ceux des Physiocrates : *"M'étant proposé de représenter en cet ouvrage en quoi consiste la souveraineté du Roi : il me semble que je ne puis commencer plus à propos que par la description de la Royauté. Il serait mal aisé d'en rapporter une plus accomplie que celle que donne Philon d'Alexandrie quand il dit qu'elle est une suprême et perpétuelle puissance déferée à un seul qui lui donne le droit de commander absolument et qui n'a pour but que le repos et l'utilité publique.....Quant à moi, j'estime qu'on ne doit attribuer le nom et la qualité d'une souveraineté parfaite et accomplie qu'à celles (les royautés) qui ne dépendent que de Dieu et qui ne sont sujettes qu'à ses lois^{dcccxciv} ».*

Or, un siècle auparavant, d'autres théoriciens du droit avaient pris des positions différentes^{dcccxcv}. Le Périgourdin Etienne de La Boétie, par exemple, avait fait remarquer que le Roi est un homme et seulement un homme : il n'a de pouvoir que dans la mesure où celui du peuple n'est pas exercé. L'ami le plus cher de Montaigne en avait pris conscience après avoir assisté, horrifié, à la répression cruelle qui s'était abattue sur tous ceux qui avaient protesté contre l'établissement de la gabelle royale en Guyenne et en Gascogne, provinces qui n'y avaient jamais été soumises auparavant. Il comprend alors le *"secret de toute domination"* : faire en sorte que les dominés aient l'impression de participer librement à leur servitude.

Plus que la peur de la sanction, c'est l'habitude de l'obéissance qui constitue le fondement de la domination royale. Pour Etienne de La Boétie, elle repose sur la soumission des courtisans à qui le Roi distribue des miettes de sa puissance. En contrepartie, ils ne se contentent pas d'obéir, ils devancent les désirs du tyran. Aussi, sont-ils encore moins libres que le peuple puisqu'ils ont choisi volontairement cette servitude. Celle-ci obtenue et l'on sait que ce fut la fonction de Versailles, extraordinaire "machine à habiter^{dcccxcvi}", la pyramide du pouvoir peut s'édifier. Elle est pyramidale : comme le note le juriste périgourdin, le souverain absolu en domine cinq, qui en dominant cent, qui en dominant mille... Mais, inversement, cette pyramide sociale ne peut que

s'effondrer à partir du moment où les courtisans cessent de se donner corps et âme au souverain absolu. En peu de temps, ils vont, sans le vouloir, lui faire perdre tout son pouvoir.

C'est ce qui se passe deux cents ans plus tard lors du déclenchement de la Révolution française. Elle fut précédée par la désaffection des nobles pour Versailles : dès l'époque, pleine de bigotterie, de Madame de Maintenon, épouse morganatique de Louis XIV vieillissant de 1683 à 1715, les courtisans commencèrent à quitter la Cour, devenue ennuyeuse, au profit des salons de la grande bourgeoisie parisienne où se diffusaient les idées de ceux que l'on allait appeler bientôt les Encyclopédistes. Etienne de la Boétie avait donc vu juste en prédisant que la défection des courtisans signifierait le début de la fin pour la monarchie absolue.

Or un autre de ses contemporains, Pey de Garros, (1525-1583), qui avait passé son diplôme d'avocat la même année que La Boétie, était allé plus loin dans l'analyse politique que son compatriote périgourdin. Celui qui restaurera les Lettres gasconnes à l'époque où Bellaud de la Bellaudière (1543-1588) fera de même pour la littérature provençale, élabore une conception complexe de la nation. Elle est résumée dans l'une de ses élogues : au sommet, un homme, qui travaille à maintenir la paix, le Roi ; à son service, des communes, dont la mission est de l'aider dans sa tâche ; entre les deux, une police, qui a pour charge de garantir l'ordre national contre les guerres^{dcccxcvii}. Le rôle de l'Etat est donc, selon Garros, exactement l'inverse de celui que lui fixeront les Physiocrates : il n'est pas au service de la puissance royale – "*l'Etat, c'est moi*", dira Louis XIV - mais au service des hommes.

Cette trilogie, un ordre national au service de la cité elle-même au service des hommes qui y travaillent est celle que choisira l'Angleterre au siècle suivant. C'est ce que traduit aujourd'hui encore l'expression d'Outre-Manche qui y désigne un fonctionnaire : *Civil servant*. Face à Jacques I^{er} Stuart qui avait proclamé que la loi est "*l'émanation de la volonté du souverain*"^{dcccxcviii} avant de se réfugier précipitamment chez son cousin Louis XIV en 1687 devant la révolte de ses sujets, un grand juriste s'était dressé : Lord Coke. Il répliqua que le roi "*est soumis à Dieu et à la loi*"^{dcccxcix}. De fait, il légitimait, par avance, l'existence d'un système fédéral où deux niveaux de souveraineté pourront coexister : un premier et qui correspond à ce que les Français appellent l'Etat, mais également un second limitant la puissance du précédent à partir d'autres institutions.

Rien de tel ne va advenir sur ce rivage-ci de la Manche : en ce début du XXI^{ème} siècle, les jeunes Français qui s'approprient à exercer pour la première fois leurs droits civiques ont reçu le bonapartisme en héritage, le gaullisme en révérence et ont grandi sous les ors d'une monarchie républicaine dont le mode de gouvernance est demeuré, pour l'essentiel, inchangé depuis plus

d'un demi-siècle. Ne soyons donc pas étonné si le baromètre Ipsos-Sterea – enquête réalisée sur Internet du 8 au 14 janvier 2014 auprès de 1005 personnes – ait montré qu'à une écrasante majorité (84 %), les habitants de l'hexagone approuvent l'idée, qui leur avait été soumise et selon laquelle *"on a besoin d'un vrai chef en France pour remettre de l'ordre"*^{cm}.

Par contre, la vision de la gouvernance élaborée par Lord Coke non seulement a pris racine en Grande Bretagne mais a également suscité une greffe inattendue de l'autre côté de l'Atlantique : alors que les encyclopédistes français, à la veille de la Révolution, avaient jugé les institutions républicaines inapplicables en dehors d'un tout petit Etat comme celui de la confédération helvétique, les Insurgents américains vont prouver le contraire. Ils créeront, eux et leurs continuateurs, une cinquantaine d'Etats fédérés dotés d'organes législatifs, exécutifs et judiciaires spécifiques. Chacun d'entre eux exercera un droit souverain au sein de son champ de compétence conformément à la division des pouvoirs prévue par la Constitution des Etats-Unis. Face à eux, l'État fédéral (Washington, DC) ne jouera qu'un rôle relativement subsidiaire. Du même coup, la loi cessera d'être un commandement. Comme le fait remarquer Hannah Arendt, elle redeviendra ce qu'elle n'aurait jamais du cessé d'être – une connexion c'est-à-dire quelque chose qui relie^{cm} - le mot *lex* signifiant, à l'origine, liaison étroite.

C'est la voie opposée qu'ont choisi les Jacobins français : ils ont fait dévier l'élan insurrectionnel des Fédérés accourus de tout le Royaume pour soutenir le gouvernement girondin qui avait commencé à mettre en oeuvre une conception philo-américaine de l'Etat. En témoigne le nom donné à la nouvelle assemblée qui se réunit la première fois le 20 septembre 1792 : elle fut nommée "Convention" en hommage à la Révolution soeur américaine.

Bref retour en arrière à propos des Fédérés : quelques semaines plus tôt, plusieurs milliers d'entre eux étaient partis de Provence et du Languedoc. Ils se rencontrèrent à Valence pour "monter" ensemble sur Paris en chantant l'hymne de guerre de l'armée du Rhin. Au fil des lieux, leur ferveur révolutionnaire ne faisait que croître. A l'entrée de chaque agglomération, ils cessaient de parler en occitan pour reprendre en chœur, "avé l'assent", ce qui allait bientôt devenir, pour tous les Français, "La Marseillaise". Or, comme l'a bien montré Jean Renoir dans les dernières images de son film éponyme, ces mêmes volontaires, en s'élançant à l'assaut du palais des Tuileries le 10 août 1792, n'avaient qu'un seul but : soutenir l'action du gouvernement légal de la France, qui était alors celui des Girondins fédéralistes, contre les agissements du Roi et des émigrés.

Mais la trahison du général Dumouriez changea la donne. Elle permit à leurs adversaires jacobins de prendre le pouvoir. A partir de là, les événements prirent une autre direction : elle

aboutira au triomphe des idées centralisatrices de Richelieu. Depuis et à chaque génération, les esprits les plus idéalistes de la société civile française, en croyant ressusciter l'esprit de l'an II, ne font que contribuer à accroître la puissance du Léviathan bureaucratique.

Telle est l'impasse dans laquelle se retrouve Julien Sorel en arrivant au Grand séminaire de Besançon à l'époque de la Restauration : il y découvre les jeux de pouvoir qui font partie de l'apprentissage du processus de servitude volontaire analysé par La Boétie. Le héros de Stendhal est pourtant un fils de paysan, tout comme ses condisciples, mais ils l'ont surnommé Martin Luther, autrement dit le diable en personne, en raison de ses sympathies pour l'époque révolutionnaire et napoléonienne. C'est que Julien a immédiatement compris le rôle des normes et des règles au sein de l'institution dans laquelle il vient d'entrer mais a décidé de les transgresser pour s'en affranchir.

Or elles sont la condition *sine qua non* du bon fonctionnement de toute institution. Elles permettent à Hayek de distinguer "*un ordre qui s'engendre de lui-même^{cmii}*" - et dans lequel on peut reconnaître l'influence des normes -, d'un "*ordre spontané et (d') une organisation*" dans lequel on peut voir la fonction des règles. En d'autres termes, sans normes, pas de règles et sans règles, pas d'organisation.

C'est en cela que "*le droit ne domine pas la société, il l'exprime^{cmiii}*". Ce n'est donc pas l'État qui produit le droit comme le pensera Carl Schmitt qui verra dans la manière dont les Jacobins français avaient pris le pouvoir contre les Girondins une anticipation de l'action des Nazis pendant la "Nuit des longs couteaux". Tout au contraire, c'est l'exercice du droit qui produit l'Etat. En d'autres termes et comme l'avait écrit Antonio Gramsci, à la suite de Giambattista Vico, ce ne sont pas les instruments de la coercition qui fondent l'Etat mais l'existence d'un processus d'hégémonie culturelle antérieur au sein de la société civile qui en a, préalablement, constitué le soubassement : chaque nation, avant même de se constituer en Etat, a élaboré sa propre vision du monde au sein de laquelle elle a construit des institutions civiles spécifiques. Bonaparte lui-même en prendra conscience lorsqu'il déclarera : "*on peut tout faire avec des baïonnettes sauf s'y asseoir dessus !*". Il avait compris qu'il n'a pu triompher politiquement le 18 Brumaire à Paris puis, quelques années après, dans l'ensemble de l'Europe, que dans la mesure où ses soldats, avant même d'avoir à tirer un coup de fusil, avaient pu s'appuyer sur les idées des encyclopédistes français. En transformant profondément la culture de l'Europe des Lumières, ils avaient préparé les esprits au développement de l'influence politique française.

La véritable assise de l'appareil étatique ne provient donc pas de la souveraineté de droit divin comme l'avaient pensé Jacques 1^{er} d'Angleterre, Richelieu, Louis XIV, les Physiocrates et les

Jacobins français réunis. La gouvernance légitime résulte de l'identification du corps social à un ordre juridique spontané qui, à un certain moment, produit, *ipso facto*, l'Etat^{cmiv}.

En méconnaissant ce processus, la France post-révolutionnaire s'est condamnée à l'instabilité chronique. Depuis la fin du XVIII^{ème} siècle, elle a connu trois types différents de monarchies, cinq sortes de républiques, deux formes d'empires, l'embryon d'un Etat communiste et même un état fasciste en bonne et due forme alors que l'Angleterre voisine n'aura eu, pour seul texte constitutionnel, que la *Magna Carta*, la Grande Charte, que le Roi Jean Sans Terre avait accordée, au XIII^{ème} siècle, à ses barons révoltés afin de pouvoir remonter sur le trône !

L'explication : le mode d'organisation de la vie sociale, politique et culturelle qui s'est mis en place en France depuis Richelieu ne sait fonctionner que de manière descendante. Il soumet les habitants de l'hexagone à des formes diverses de despotisme éclairé alors que leurs ancêtres ont fait la plus grande des révolutions des Temps modernes pour tenter de s'en libérer.

A *contrario* et pour reprendre l'intuition de Lord Coke, l'Etat britannique, tout en demeurant caractérisé par la nature de sa personnalité juridique suprême, en l'occurrence la royauté, n'a jamais voulu qu'elle soit supérieure aux règles du droit. L'Etat, en tant qu'entité politique, s'est épanoui, de l'autre côté du *Channel*, en empruntant la voie inverse de celle prise par les institutions françaises depuis la chute des Girondins fédéralistes. C'est ce que les juristes français de "l'école du service public", également connue sous le nom "d'école de Bordeaux" (Léon Duguit, Gaston Jèze, Roger Bonnard), appelleront, au début du XX^{ème} siècle, un Etat de droit. Il s'agit d'un "*Etat qui, dans ses rapports avec ses sujets et pour la garantie de leur statut individuel, se soumet lui-même à un régime de droit, et cela en tant qu'il enchaîne son action sur eux par des règles, dont les unes déterminent les droits réservés aux citoyens, dont les autres fixent par avance les voies et moyens qui pourront être employés en vue de réaliser les buts étatiques*"^{cmv} .

C'est un raisonnement semblable qui explique que Max Weber, l'un des rédacteurs de la Constitution de la République de Weimar, ait été amené à intégrer la sociologie du droit au sein de la science du politique. Cela semble aujourd'hui évident dans la mesure où ces deux champs ont trait à la domination de l'homme par l'homme^{cmvi}. Mais le fondateur de l'école sociologique allemande est allé au-delà de ce constat : il est parti du fait que la science du droit et celle de la politique visent, toutes deux, à faire considérer comme légitime par les subordonnés un ordre politique et social déterminé.

C'est ainsi qu'il y aurait d'abord eu, selon lui, la mise en place de la tradition, puis le développement de la croyance affective que celle-ci a générée, ensuite la formalisation d'une

croyance rationnelle (à laquelle s'est mêlée l'idée de justice) et, *in fine*, l'émergence d'une série de dispositions juridiques positives. Cette succession de liens de plus en plus prégnants n'a donc fait qu'exprimer l'existence d'une entente préalable des intéressés de plus en plus puissante avant même que celle-ci revête la forme finale d'une loi. D'où sa formalisation d'une règle d'évolution du droit dont les quatre étapes seraient les suivantes : 1) sa révélation charismatique par des prophètes, 2) son application par des notabilités, 3) son octroi par des pouvoirs théocratiques ou profanes, 4) son élaboration systématique par les juristes professionnels.

On est en présence d'une succession de cercles fermés : le fonctionnement du corps social renvoie à la formalisation de règles juridiques qui renvoient au politique qui renvoie à l'autorité. C'est donc la société qui "met en place" un certain type de *modus vivendi* dans un domaine précis avant d'en formaliser le fonctionnement par une disposition juridique spécifique.

Le processus historique découvert conjointement par les juristes de l'école de Bordeaux et par Max Weber correspond tellement à la réalité sociale qu'il y a même eu des civilisations entières, celle de la Chine traditionnelle par exemple, qui, pendant des millénaires, n'ont jamais eu besoin de passer au stade des lois : le *modus vivendi* issu du bon fonctionnement des rites et de la coutume en tenait lieu. Mieux : là où le droit a existé et bien qu'il ait semblé issu d'un certain nombre de relations de pouvoir ayant interagi entre elles, il a été, en réalité, la résultante de comportements sociaux antérieurs qui expliquent l'apparition des lois et la facilité de leur application. C'est donc la norme – au sens de Hayek - et ses répercussions sur les conduites sociales – les règles - qui rendent compte de l'existence des lois et non l'inverse. Comme l'écrit Michel Crozier, on ne peut pas changer la société par décret.

Rien de tel en France où, à chaque génération, des cohortes d'esprits idéalistes, enflammés par l'évocation de leurs glorieux ancêtres révolutionnaires, décident de s'élancer à leur tour à l'assaut de Bastilles ou de ce qu'ils prennent comme telles. Ils n'ont toujours pas compris que leur lutte, menée au nom de la Liberté, ne va aboutir, la plupart du temps, qu'à renforcer la toute puissance de l'Etat centralisateur. Il va, d'une manière ou d'une autre, en récupérer les fruits. Le combat multiforme de la Résistance au pétainisme a ainsi débouché, sous la conduite de l'ancien Chef de la France libre, à restaurer la monarchie administrative dans l'hexagone. L'article 16 de la Constitution de la Cinquième République française, adoptée en 1958, donne, en période de crise, les "pleins pouvoirs" au président de la République.

Si cette disposition n'a été appliquée qu'une seule fois, à l'occasion du "putsch des généraux" de 1961, on ne peut s'empêcher de penser que son seul précédent historique date du 10 juillet 1940. Ce jour-là, la Chambre des députés, celle-là même qui avait été élue, quatre ans

plus tôt, sur le programme du Front Populaire, s'était réunie avec le Sénat à Vichy pour confier les pleins pouvoirs au Maréchal Pétain : 569 voix contre 80 ! Un an plus tard, celui qui, entretemps, était devenu le "Chef de l'Etat français" fera publier dans le Journal officiel du 23 août 1941 la création de sections spéciales auprès des tribunaux militaires dans la zone dite libre et d'autres, identiques aux précédentes, auprès des Cours d'appel dans la zone occupée.

Cette nouvelle loi violera allègrement plusieurs règles du droit : pas d'énonciation des chefs d'inculpation, aucun recours ni pourvoi possible après les jugements. Elle prévoiera même la rétroactivité de l'application du texte qui l'a instituée puisque ces instances seront chargées de réprimer des activités antérieures à leur création ! Le même jour, dans une circulaire, le ministre de la Justice précisera les critères de sélection des membres de ces juridictions spéciales : *"Vous vous attacherez à faire porter votre choix sur ceux qui vous seront connus par la fermeté de leur caractère et par leur dévouement total à l'Etat"*^{cmvii}.

Ce sont des exemples de ce type qui feront dire à Robert O. Paxton, qui enseignait dans l'immédiat après-guerre l'histoire de l'Europe contemporaine à la *Columbia University*, que la collaboration en France fut bien un choix politique, mis au service d'un projet de société préalablement élaboré par une bonne part de l'intelligentsia de ce pays. A preuve la qualité des concours intellectuels que Charles Maurras avait su réunir autour de lui dans l'immédiat avant-guerre et dont un certain nombre se retrouveront dans le petit groupe qui concevra la Constitution de 1958. Pour mémoire, c'est le même Charles Maurras qui avait répondu, en septembre 1940, alors que le maréchal Pétain lui demandait qu'elle était sa conception de la Révolution nationale : *"un bon corps d'officiers et un bon clergé"*^{cmviii}.

Il n'est donc pas étonnant que le régime fondé en 1940 ait pris comme nom officiel celui de "l'Etat français". Tout s'est passé comme si on entendait résumer la quintessence d'une longue tradition institutionnelle au sein de l'hexagone. Son ambition n'était-elle pas d'*"opérer un bouleversement tel que la France n'en avait pas connu dans son histoire depuis 1870, voire 1789"*^{cmix} ?

Le rappel des objectifs ambitieux que s'étaient fixés le régime de Vichy permet de mieux comprendre le sens de la phrase prononcée par le cardinal Gerlier, Primat de toutes les Gaules, quelques mois plus tôt lors du congrès de la Ligue ouvrière chrétienne : *"Travail, Famille, Patrie, ces trois mots sont les nôtres"*^{cmx} !". Le même prélat avait déclaré, le 18 novembre 1940 à Lyon : *"Pétain, c'est la France et la France, aujourd'hui, c'est Pétain"*.

C'est ainsi que l'allocution pascale de Mgr Alexandre Caillot, évêque de Grenoble, en 1941 comporte un passage clairement antisémite : *"[L'affaiblissement de l'âme nationale française] a*

été l'œuvre de la franc-maçonnerie, aidée par cette autre puissance, non moins néfaste, des métèques, dont les juifs offraient le spécimen le plus marqué, sinon le plus gros contingent^{cmxi}."

Jusqu'en août 1942, l'épiscopat français n'élève aucune protestation publique contre le statut des Juifs ou contre le sort des 40 000 Juifs étrangers internés dans différents camps de la zone libre. Seuls, Mgr Saliège, archevêque de Toulouse et Mgr Théas, évêque de Montauban, font lire en août 1942, dans les églises de leurs diocèses, une lettre en chaire dénonçant ces persécutions. Ils seront suivis, quelques semaines après, par le cardinal Gerlier, à Lyon et par Mgr Delay, à Marseille. Mais ils affirmeront, simultanément et comme le précise la circulaire pastorale de ce dernier, "*que notre pays a le droit de prendre toutes mesures utiles pour se défendre contre ceux qui, en ces dernières années surtout, lui ont fait tant de mal*". Fort heureusement, beaucoup de membres du clergé et de nombreux fidèles n'avaient pas attendu l'été 1942 pour se préoccuper du sort des Juifs^{cmxii}.

C'est que l'esprit de soumission à l'autorité prôné par le régime de Vichy venait de loin : les règles de son apprentissage avaient été progressivement élaborées par l'Eglise catholique romaine au cours de son histoire. En forgeant les outils d'une gouvernance administrative centralisée des consciences, elle avait élaboré des catégories qui lui avaient permis de séparer le bon grain de l'ivraie afin que les *Monsignore*s puissent contrôler le comportement des simples curés de campagne.

Découper selon les pointillés

Jean Meslier a fait partie de l'un d'entre eux. Ordonné prêtre en 1688, après ses études au grand séminaire de Reims, nommé l'année suivante à la cure d'Étrepigny en Champagne, il décide de se conformer docilement aux attentes de sa hiérarchie. Appliquant les règles qu'elle édictées, il passe toute sa vie pour un curé modèle. Pourtant, ses trois œuvres posthumes - son *Mémoire (Le Testament du curé Meslier)*, ses *Lettres aux curés du voisinage* ainsi que sa réfutation de la *Démonstration de l'existence de Dieu de Fénelon (L'Anti-Fénelon)* – sont de véritables brûlots anticléricaux : leur auteur y dénonce l'exploitation des "peuples" et appelle à la révolte contre les nobles et les prêtres.

Mais si le bon curé Meslier avait choisi de soumettre de son vivant aux règles énoncées par le principe de la hiérarchie au sein de son institution, c'est que les fondations de son mode de gouvernance semblaient avoir été construites à chaud et à sable. Il en était ainsi en France depuis la promulgation de la Pragmatique Sanction de Bourges (1438) : elle avait reconnu au Roi le droit de choisir les évêques qui nommaient à leur tour les curés. On était toujours, depuis la signature du pacte constantinien par l'Eglise, dans le mode de gouvernance analysé par Etienne de la Boétie.

Ces assises furent ébranlées, mais pour peu de temps seulement et dans le seul royaume de France, par la promulgation de la Constitution civile du clergé qui en avait repris pourtant l'essentiel mais dans une version favorable à l'autonomie de l'Eglise gallicane. L'intermède fut bref. Ces règles furent consolidées par la signature du Concordat entre Napoléon 1^{er} et Pie VII. Elles seront restaurées, mais cette fois-ci en grande pompe et dans leur version ultramontaine originale, lors du retour des Bourbons. Jamais abolies depuis, elles ont permis de reconstruire les murs maîtres du corps social après la période 1789-1815. Ils en ont cloisonné le fonctionnement. L'épaisseur de ces murailles est devenue telle qu'elles empêchent, tout à la fois, la transparence du processus de prise de décision et le contrôle interne de ses effets.

Julien Sorel le découvre au Grand Séminaire de Besançon. Mais il décide de passer outre. Il se libère ainsi de la contradiction insurmontable dans laquelle sont enfermés en France les héritiers de la Révolution depuis le début du XIX^{ème} siècle : soit accepter la logique du tout Etat et devenir cyniques vis-à-vis des idéaux d'affranchissement de leur jeunesse, soit y demeurer fidèles mais se condamner, *ipso facto*, à l'impuissance politique en poursuivant un mirage démocratique qui, par définition, s'éloigne sans cesse d'avantage. C'est la deuxième voie que choisit Julien : ne voulant pas être Rastignac, il refuse, jusqu'à la veille de son exécution, de se soumettre aux admonestations de l'abbé Chélan, le prêtre de son village qui l'avait fait entrer au Grand Séminaire. D'où son refus de demander sa grâce : il choisit de mourir dignement sur l'échafaud afin de dénoncer la justice de classes de ses juges.

Les limitations internes de la puissance de l'acteur qui découlent du fonctionnement de toute institution centralisée ne sont donc pas seulement comportementales comme le pensait Meslier : dans la mesure où elles prennent la forme de normes, implicites, destinées à "cadre" la manière de penser du plus grand nombre, ainsi que l'a démontré Durkheim, elles sont d'abord et avant tout des obstacles au développement de l'intelligence collective. Rien d'étonnant à cela : ces règles et ces normes ont pour fonction de séparer la manière de penser en usage à la base de la pyramide sociale, l'induction, de celle quasi exclusivement utilisée au sommet, la déduction.

Ceux qui dirigent l'Etat et les institutions qui le prolongent ont été intellectuellement formatés pour élaborer des concepts et les transformer en procédures. Leur mise en application ne peut et ne doit laisser aux exécutants qu'un seul rôle : découper selon les pointillés. Hors des sentiers battus de la déduction, point de salut ! Depuis longtemps, la chasse a été déclarée ouverte, du moins en France, contre toute autre manière de penser. Ce fut, *in fine*, l'ultime raison de la tentative d'éradiquer les "patois" et ce n'est pas un hasard si cette mission de purification ethnique fut confiée, à la fin du XIX^{ème} siècle, à des "Maîtres" d'Ecoles qui avaient, auparavant, été eux-mêmes conditionnés dans d'autres Ecoles, dites "Normales", d'Instituteurs.

Du même coup et pour l'immense majorité de ceux qui président aux destinées des organisations, qu'elles fassent partie de la société civile ou de la société politique, le processus de production du sens ne peut être que linéaire et descendant quand ce n'est pas condescendant. Sinon Rome ne serait plus dans Rome et le monde irait à vau l'eau.

Or cette maladie de l'intelligence n'est pas que catholique avant d'être française : elle a aussi atteint les Eglises réformées. Le médecin catalan Servet l'a appris à ses dépens au XVI^{ème} siècle. Il fut obligé de monter au bûcher que lui avait fait préparer Jean Calvin à Genève pour le seul crime de libre interprétation. Ce mode de fonctionnement a été exporté au sein de la société civile nord-américaine. Il y a suscité aujourd'hui le développement du *Tea party*. Ce mouvement politique a émergé au début de la présidence Obama dans le contexte créé par la crise économique de 2008-2010 elle-même suscitée par la crise financière. Adversaires féroces de la réforme du système de santé mise en œuvre par l'administration Obama, ses membres, dont beaucoup viennent des Eglises évangéliques, ne croient pas, en outre, à la réalité du réchauffement climatique.

De ce fait, la plupart des ces Eglises ont exercé au sein des USA une influence qui est allée en sens inverse de la propension à l'autonomie que contiennent les institutions fédérales mises en place, à partir de la fin du XVIII^{ème} siècle, par des Francs-maçon comme George Washington, Alexander Hamilton ou Thomas Jefferson. On est en face d'un véritable clivage idéologique du point de vue des modes de gouvernance. Les principaux animateurs de la société civile continuent à se référer au "Catéchisme de 1542" de Jean Calvin tandis que les responsables de la société politique demeurent fidèles aux idées constitutionnelles élaborées par Lord Coke. D'où la contradiction inhérente à cette grande démocratie : d'un côté un fonctionnement décentralisé qui en fait un modèle de démocratie politique, de l'autre, un fonctionnement économique au sein d'institutions centralisées qui va à l'inverse de la logique précédente.

Penser linéairement

On découvre cette contradiction en pénétrant dans le siège social d'Intel, firme de 85 000 employés, dans la Silicon Valley. Cette société réalisait 34 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2004. On la présente, ce qui est exact, comme l'entreprise mondiale la plus avancée en matière d'utilisation du silicium du moins dans le domaine des industries de l'informatique et de la communication. Or quand on lit sa charte fondamentale, la notion de respect de la discipline vient en deuxième position dans l'énoncé de ses valeurs, juste après la satisfaction du client et bien avant le thème de la qualité de ses produits.

En affichant cette règle en bonne et due place sur les murs de leur société, ses dirigeants indiquent les normes comportementales qu'ils attendent voir appliquées de la part de leurs

employés : se confronter "*positivement*" à leurs "*managers et leaders*^{cmxiii}". On est en présence d'une "méritocratie". Elle repose sur une équation des plus simples : obéissez docilement à vos chefs et vous serez bien payés!

Ce vocabulaire de soumission n'est pas le fait du hasard. Il provient en droite ligne, du monde catholique romain via sa succursale dissidente, le Calvinisme : c'est la raison pour laquelle les firmes d'outre-Atlantique continuent à parler "d'évangélisation" d'un marché alors qu'elles veulent simplement évoquer une politique de communication commerciale. Mais la contamination sémantique ne s'arrête pas aux seules entreprises du secteur privé de la Libre Amérique. Il y a peu de temps encore, les *apparatchikis* soviétiques traitaient de "renégats" ceux que leur *Politburo* avait excommunié.

Il convient de ne pas s'étonner de telles convergences. Au-delà des évidentes différences entre le monde catholique, le monde protestant et le monde communiste, on est en présence d'une seule et même logique organisationnelle^{cmxiv}. Elle confond la manière de produire du sens avec la déclinaison d'énoncés tenus pour certains à partir du moment où ils ont été élaborés au sommet d'un édifice social quelle que puisse en être la taille. C'est ce qui explique que la pratique de la langue de bois ait accompagné si souvent le respect de la "ligne du Parti" et pas seulement dans ce qui fut l'univers stalinien.

De ce point de vue, les perversions de la pensée libérale qui ont été à l'origine de l'effondrement des marchés financiers à l'automne 2008 viennent de loin. Au-delà des idées économiques de ce que l'on a pu appeler les "Chicago boys", autrement dit les disciples de Milton Friedman, elles trouvent leur origine dans la soumission du principe organisationnel du marché à celui de la hiérarchie. Du même coup, la manière de penser linéaire descendante qui en découle doit être scrupuleusement respectée si l'on veut bénéficier d'une quelconque influence au sein de ce type d'institution.

L'un des plus grands penseurs du monde contemporain, Charles Sanders Peirce, l'a appris à ses dépens. Celui en qui la postérité allait reconnaître le "philosophe des philosophes"^{cmxv} n'obtint jamais la chaire universitaire qui l'aurait sauvé de la misère. Incapable de se limiter à un enseignement simplement déductif^{cmxvi}, il ne fut pas jugé digne d'entrer dans le Saint des Saints de l'*Establishment* blanc, anglo-saxon et protestant, l'Université d'Harvard. Quant à Ludwig Wittgenstein, son continuateur européen inattendu, il fut tenu dans une suspicion tout aussi grande par les autorités de l'université britannique de Cambridge : ses collègues trouvaient bizarre sa manière de s'exprimer et plus encore sa manière d'enseigner^{cmxvii}.

C'est que les principes du savoir-être gouvernent ceux du savoir-penser dans le mode de gouvernance que l'Occident a mis en place. Le conformisme qui en découle repose sur une série de conditionnements emboîtés qui prédéterminent la manière dont leurs acteurs doivent s'adapter aux bouleversements de leur environnement. Or celui-ci, comme le constataient cinq anciens chefs d'état-major de l'Alliance atlantique peu de temps avant le krach boursier de 2008, n'a jamais été aussi incertain : les changements démographiques et climatiques vont entraîner la migration forcée de dizaines si ce n'est de centaines de millions d'hommes, la perte de ce que ces dirigeants appellent le "rationnel", c'est-à-dire des valeurs de l'identité nationale, ne peut qu'affaiblir les sociétés occidentales. Simultanément, la complexité des menaces, la prolifération des armes de destruction massive, la raréfaction des ressources et la montée des puissances qu'ils continuaient d'appeler "régionales" (Chine, Inde) va faire le reste^{cmxviii} ... Les modes de gouvernance qui continueront à privilégier le seul respect des procédures, ce qui veut dire, *in fine*, la soumission à la hiérarchie, vont être mis à rude épreuve...

Devenir flexible ?

Fort heureusement, l'analyse précédente peut déboucher sur un autre point de vue à la fois plus positif et surtout plus opérationnel. On a vu que toute institution, envisagée comme système, se présente comme le mode d'élaboration et de mise en œuvre d'une *stratégie*, le bon fonctionnement d'une *structure* et la perpétuation d'une *culture*. On a également vu que les turbulences qui affectent le contexte commun à ses trois "états" de l'objet organisation conduisent ses dirigeants à redécouvrir la validité de la Loi d'Ashby^{cmxix} : c'est l'élément le plus flexible d'un ensemble donné – institution *et* environnement – qui, dans les faits, en pilote l'interaction.

Il suffit de rapprocher les deux points de vue – celui qui met l'accent sur l'instabilité du contexte et celui qui met en évidence le rôle de la flexibilité organisationnelle pour échapper à ses conséquences - pour découvrir que les institutions contemporaines doivent savoir se modifier de manière encore plus rapide que le milieu dans lequel elles évoluent.

Mais comment légitimer les inévitables contraintes et remises en question que cela ne peut manquer de susciter sans aborder le thème de pouvoir^{cmxx} ? Et comment approfondir une réflexion à son propos sans voir en lui autre chose que la capacité à mettre en synergie évolutive les trois espaces institutionnels précédents : la *stratégie*, la *structure* et la *culture*?

Poser ainsi le problème de la gouvernance révèle une contradiction spécifique aux institutions économiques. Comment pourraient-elles devenir plus flexibles que leur contexte, lui-même traversé par des perturbations de plus en plus imprévisibles, sans mettre à mal

l'hégémonie du principe de la hiérarchie en leur sein et surtout celle de son corollaire cognitif, la manière déductive d'y produire du sens à partir d'une application stricte des procédures?

C'est à ce point de l'enquête que l'on découvre des éléments de réponse dans la manière dont le Catharisme a participé au processus d'autorégulation du corps social à son époque. Cette Eglise sans églises a su, tout au long de ses trois siècles d'existence, articuler souplement, au sein d'un même ensemble, institution *et* contexte, structure *et* stratégie tout en continuant à bénéficier de la légitimité que lui donnait sa culture elle-même évolutive comme on l'a vue à propos des innovations doctrinales contenues dans le manuscrit découvert à la bibliothèque universitaire de Dublin. Or c'est de la capacité à mettre en synergie un certain nombre de ces éléments, apparemment contradictoires, que naît le véritable pouvoir au sein des institutions contemporaines.

2. Changer de logique

Ce programme de recherches a cherché à en élucider les conditions *a priori*. Du même coup, il a tenté de répondre à la question formulée par Herbert Simon peu de temps avant sa mort : sur quelles bases refonder les sciences de l'organisation dans la mesure où l'environnement qui les avait vu naître disparaît chaque jour davantage^{cmxxi} ?

D'où le recours à une hypothèse de nature anthropologique tout au long des investigations précédentes : considérer l'ensemble des innovations qui débouchent sur l'entreprise virtuelle et, en particulier, la montée en puissance des formes-réseaux^{cmxxii}, comme autant d'indices d'un changement de logique qui serait à l'oeuvre quant aux rapports unissant l'homme à son environnement matériel.

On connaît la position de la logique organisationnelle traditionnelle. Elle correspond à la réponse apportée à un autre questionnement, tout aussi fondamental que celui d'Herbert Simon, et formulé par un autre Prix Nobel, l'économiste américain Robertson en 1928 : comment justifier l'existence de la firme? Elle constitue un véritable paradoxe^{cmxxiii}. Cette institution s'intègre au sein d'un environnement, le marché, dont la loi de l'offre et de la demande suffit à expliquer le fonctionnement. Mais cette même institution fonctionne, d'un point de vue interne, à partir d'une soumission absolue à la hiérarchie. Comment expliquer qu'un processus de *coopération* inconscient, mais hyper-efficace, le recours au principe du marché, puisse céder la place, sitôt les portes de l'entreprise refermées, à une simple *coordination* consciente, celle mise en place par la hiérarchie et dont l'efficacité ne saurait être que moindre ?

La faiblesse des modes de gouvernance traditionnels apparaît dans toute son ampleur : le principe de la hiérarchie y substitue l'efficacité (l'organisation intégrée atteint ses objectifs sans se

préoccuper des coûts puisqu'elle les répercutera sur ses clients) à l'efficacité (le marché, en déterminant les prix, élimine les modes d'allocations de ressources dispendieux). C'est pourtant le choix qu'ont effectué la plupart des gouvernements depuis l'effondrement de l'économie virtuelle en 2008. Cherchant à minimiser les risques d'une propagation systémique de la crise à l'économie réelle, ils ont pris le risque d'amplifier, du fait de leur intervention, la bureaucratisation des institutions économiques. Or, c'est justement ce vers quoi elles tendent spontanément selon Joseph Schumpeter. C'est ce qui explique que, pour cet économiste, le capitalisme soit, à terme, condamné à disparaître. On connaît sa démonstration : ce théoricien de la libre entreprise voyait dans la figure de l'entrepreneur la seule force capable de bousculer les normes et les règles dont se nourrit le conformisme ambiant.

Schumpeter prenait l'exemple d'Henry Ford : il n'aurait été qu'un chef d'entreprise parmi d'autres s'il n'avait pas, à un certain moment, prodigieusement innové en mettant au point la fabrication de ses automobiles à la chaîne. Elle lui a permis d'augmenter les salaires de ses ouvriers afin qu'ils puissent acheter les véhicules qu'ils avaient construits.

Il en fut de même, dix ans plus tard, lorsque Alfred Sloan bouleversa un autre aspect du même processus industriel en mettant en place un organigramme de type *Staff and Lines* chez General Motors. En articulant le mode de structuration de l'organisation sur les besoins des différents segments du marché, il ouvrit la voie à la production de masse des produits les plus divers au sein de la société de consommation.

Ces deux types d'innovations devinrent à leur tour obsolètes lorsque Taïchi Ohno développa, trente ans plus tard, le mode d'apprentissage organisationnel chez Toyota. Mais si cet autre innovateur pu mettre au point ce que l'on appelle aujourd'hui le toyotisme, c'est que cet ingénieur était porteur, en tant que patriote japonais humilié par l'occupation militaire de son pays, d'un autre principe organisationnel que ceux de la hiérarchie ou du marché : le principe de la communauté.

Enraciné au plus profond de l'histoire de notre espèce, il autorise à penser par signes en lieu et place des concepts. D'où les innovations en cascades dont furent porteuses les formes-réseaux que Taïchi Ohno mit en place : *Kaizen, Jidoka, Nuda, Kanban, Genchi/Genbutsu...*

Mais ces mutations de l'objet organisation nécessitent, pour développer véritablement leurs potentialités qu'évoque le titre d'un ouvrage consacré au toyotisme, "Le système qui va changer le monde", de mettre en place de nouvelles formes décentralisées d'allocation des ressources et de coopération sociale comme l'autorise aujourd'hui la révolution numérique.

D'où l'hypermodernité du mode de gouvernance qui est à l'origine des logiciels *Open Source* que l'UNESCO a déclarés patrimoine mondial de l'Humanité. D'ores et déjà, ce secteur industriel fournissait plus de 100 000 produits par an en 2009 au niveau mondial (dont plus de 1000 nouveaux chaque mois) et son chiffre d'affaire s'élevait (pour le seul marché français) à 2,5 milliards d'euros en 2011 (avec une croissance annuelle de 30%). Il employait, la même année et pour ce même pays, 30 000 personnes, dont 90% chez les utilisateurs et 10% au sein des 300 PME spécialisées dans leur élaboration^{cmxxiv}. Avec la gouvernance de ce type d'entreprise étendue, on entre dans une société aux rivages encore inconnus mais qui pourraient se confondre avec ceux d'une coopération sociale généralisée.

Les fruits tiendront-ils la promesse des fleurs ? Tout va dépendre de l'efficacité du processus social de l'interprétation auquel est désormais soumis la libre circulation des signes du fait de la révolution numérique.

Aller vers un autre monde

Il est donc nécessaire revenir à l'histoire économique récente afin de mieux comprendre les enjeux des évolutions en cours. On a vu au cours de ce programme de recherches que les modes de gouvernance ont évolué en fonction des progrès de la révolution scientifique et technique et que ceux-ci ont été eux-mêmes liés aux nouvelles formes que revêt la phase actuelle de mondialisation. De ce point de vue et jusqu'aux années 1970, la compétition entre les entreprises était demeurée assez limitée.

A partir de cette époque et à la suite de l'irruption de nouvelles technologies qui détruisirent les économies d'échelle dont avaient profité jusques là les grands groupes, la concurrence revêtit une tout autre dimension^{cmxxv}. Les bouleversements incessants et cumulatifs qui s'ensuivirent conduisirent ces organisations à réaliser des investissements de plus en plus élevés en matière de capital fixe. Ils nécessitèrent, afin d'être rentables, de créer des structures de plus en plus décentralisées en partenariat avec d'autres organisations. Une croissance encore plus grande des formes-réseaux s'ensuivit dont ce programme de recherches a proposé une typologie. Leur variété permit d'adapter le processus de création de la valeur aux nouvelles conditions de la compétition par le temps : le premier opérateur arrivé sur un marché ayant toutes les chances d'en prendre le contrôle.

Cette logique d'externalisation explique que des pans entiers de l'organisation qui, auparavant, semblaient devoir demeurer à tout jamais intégrée, centralisée et soumise à l'exclusive domination du principe de hiérarchie, commencèrent à relever désormais de celui du marché. C'est ce que l'on appelle l'*outsourcing* et plus encore le *crowdsourcing* : les ressources dont a besoin l'entreprise pour créer de la valeur sont déportées à l'extérieur des limites

juridiques de la firme. On est donc en droit de penser que les formes intégrées sur lesquelles reposent les modes de gouvernance traditionnels vont, immanquablement, tendre à se désintégrer.

L'évolution devrait être d'autant plus rapide que la numérisation des données envahit l'ensemble du champ social : d'un point de vue anthropologique, elle affecte aussi bien les comportements que les valeurs et modifie le rapport des acteurs à la réalité. Pour ne prendre qu'un seul exemple, Internet remet en question toutes les notions de *copyright* et de propriété intellectuelle^{cmxxvi}. Mais il y a plus : l'univers numérique cesse d'être un simple artefact. Il apparaît de plus en plus comme "intelligent" si ce n'est comme "vivant". Un seul exemple : l'information contenue dans le génome humain est stockée, une fois séquencée, au sein de galettes de silicium. En d'autres termes, le support des nouveaux médicaments devrait être informatique ! De leur côté, les systèmes d'information s'enchevêtrent et se complexifient tout en se nanifiant au point que la quantité de données présentes sur le Net apparaît désormais comme un océan où personne n'a encore découvert l'art de la navigation véritable.

Du même coup et dans la mesure où les machines cessent d'être des artefacts pour devenir, progressivement, partie intégrante de l'espèce humaine, on risque d'aboutir, dans un avenir plus ou moins proche, à un monde violent, dans lequel la majeure partie de l'humanité se retrouvera en décalage complet avec l'univers traditionnel des représentations, des idées, des théories et de la culture que les générations précédentes lui avaient transmises. D'où la montée en puissance de frustrations et de désespoirs dont les réseaux terroristes au niveau international et les révoltes des banlieues au sein des Etats ne seraient que la préfiguration.

Ces formes de violence sociale expriment la réaction de cet animal symbolique qu'est l'homme à une nouvelle aliénation : l'exclusion d'une partie de l'humanité des nouveaux modes d'accès à la connaissance et la perte de sens qui en découle. Le paradoxe est que la fracture numérique, qui en est l'origine, s'approfondit au moment où de nouvelles manières de produire des richesses se mettent en place, par l'intermédiaire des réseaux productifs, qui pourraient être le meilleur véhicule pour canaliser ces révoltes dans une direction constructive^{cmxxvii}. Une fois de plus se vérifie l'intuition, systémique, du poète Hölderlin, "*là où croît le danger croît aussi ce qui sauve...*".

C'est ce qui explique qu'un processus comme celui du *crowdsourcing*, en poussant à son extrême la logique de l'*outsourcing*, au sein de la société civile puisse jouer un rôle positif d'accoucheur d'une nouvelle société en gésine à condition que les modes de gouvernance politiques cessent de faire la part belle au seul principe de la hiérarchie.

C'est d'ailleurs ce qui se passe avec la montée en puissance de l'acteur-réseau : l'organisation ne se définit plus comme un collectif structuré par des instances diverses de médiation – hiérarchie, départements, services, etc... En leur lieu et place, émergent des ensembles de micro-unités – les activités – en interaction constante les unes avec les autres et dont l'échelle ultime tend à se confondre avec l'individu que l'insertion au sein de ces maillages soumet lui-même à des tentations opportunistes permanentes.

Un second constat découle alors du précédent : l'immédiateté de l'action. Se détournant du passé et des idéologies, tout en se méfiant d'un avenir devenu anxiogène, le même acteur se met à vivre dans l'instant. Ce rythme remonte de l'activité jusqu'au sommet de l'Etat comme on l'a vu à propos de la gestion du cyclone Katryna aux USA ou de celle la canicule en France : les dirigeants politiques se sentent obligés de résoudre les problèmes en direct. Un exemple calamiteux en a été fourni en 2013 par le président de la République française : il s'est mis à dialoguer, en direct, devant des millions de téléspectateurs, avec une jeune fille clandestinement entrée en France et que les services du ministère de l'Intérieur avaient reconduite dans son pays d'origine. Inutile de préciser que la Toile (le Net) a immédiatement répercuté la gaffe présidentielle et que la cote de popularité de son auteur a continué à dégringoler dans les sondages... Les blogs, les micro-blogs (les tweets), les échanges de photo (Instagram) ou les nouveaux articles mis en ligne et que chacun est libre de compléter (Wikipédia) accentuent ces évolutions. On peut y voir autant de prolégomènes de nouveaux modes de fonctionnement de la société civile qui devraient entraîner, à terme, des conséquences importantes quant aux modes de gouvernance des institutions de la société politique.

Mais s'il en est ainsi et comme on l'a vu au début de ce programme de recherches, l'évolution des organisations et celle de l'ensemble du corps social confirment alors les intuitions de Von Foerster quant à l'inéluctabilité du passage d'une cybernétique de type 1 à une cybernétique de type 2. Alors que dans le premier mode de gouvernance, les instances de pilotage sont séparées du système qu'elles pilotent, elles tendent à se confondre en un seul ensemble organisationnel dans le second cas de figure. De nouveaux modes de gouvernance devraient en découler. Ils pourraient ressembler à ceux de la démocratie directe suisse qui permettent aux citoyens de participer à des controverses à propos de questions d'intérêt commun avant de prendre des décisions de portée politique.

Depuis 1848, date à laquelle ont été codifiées un certain nombre d'institutions antérieures, les modes de gouvernance au sein de la Confédération helvétique n'ont rien à envier aux formes originelles de la *polis* antique qui autorisaient les citoyens à exercer directement leur pouvoir au sein de l'agora.

La tradition helvète de démocratie directe s'appelle la *Landsgemeinde* (littéralement la "communauté rurale"). Elle regroupe, une fois par an, les citoyens d'une commune ou d'un canton : ils y procèdent à l'élection, à main levée, du président de l'assemblée, du président du gouvernement (le *Landammann*), de ses collègues du gouvernement, des représentants du canton au Conseil des États, des juges et de certains fonctionnaires.

Mais si la *Landsgemeinde*, introduite pour la première fois dans le canton d'Uri en 1231, n'existe plus, sous sa forme originelle, qu'au sein de deux cantons (Appenzell Rhodes-Intérieures et Glaris), son principe demeure toujours vivant au niveau des autres communes helvétiques : 4/5 d'entre elles (pour l'essentiel en Suisse alémanique) disposent d'une assemblée populaire en lieu et place d'un conseil municipal.

De plus et aux autres niveaux de la société politique, celui du canton et de la confédération, les électeurs conservent toujours un contrôle sur les décisions de leurs élus. Deux instruments juridiques l'autorisent : le référendum d'initiative locale et le pouvoir d'initiative populaire. Ils permettent de modifier n'importe quelle acte législatif que les représentants du peuple auraient pu prendre au niveau cantonal ou fédéral. Ces mécanismes de démocratie directe, combinés à ceux de la démocratie représentative, autorisent une fraction, même minoritaire, du corps électoral, à déclencher une procédure afin d'adopter, de réviser, ou même, purement et simplement, de supprimer une disposition constitutionnelle existante.

Ces formes de démocratie directes ne sont pas incompatibles, loin de là, avec les formes de production de biens et de services les plus modernes. L'industrie helvète entre à hauteur de 22 % dans le produit intérieur brut (PIB) contre 15 % pour la France. Des milliers de petites et moyennes entreprises y emploient 67 % des salariés tandis que les leaders mondiaux continuent à se développer dans l'agroalimentaire (Nestlé), les médicaments (Novartis et Roche), le négoce (Glencore), l'informatique (Logitech) et, bien entendu, les grands groupes horlogers (Richemont, Swatch ou Rolex).

Le monde numérique qui se met en place sous nos yeux n'est donc ni une utopie ni une terre promise : les territoires qu'il a déjà délimités, ceux de la surmodernité, les règles dont il a déjà commencé à se doter, celles de l'immédiateté et de la coopération sociale, ainsi que les modes de gouvernance qui se mettent en place, dont font partie l'éthique et la congruence^{cmxxviii}, s'enracinent dans des pratiques ancestrales que ces innovations peuvent renouveler.

Mais simultanément et du seul point de vue des organisations, la réaction du principe de hiérarchie a tendance à compliquer la complexité de cette évolution au lieu de la simplifier. Comme du temps où la papauté médiévale luttait contre la montée en puissance du prêt à intérêt

et les traditions communautaires locales dans lesquels elle voyait autant d'obstacles aux progrès de sa fiscalité, des mécanismes puissants d'homéostasie ont commencé à réagir au sein des modes de gouvernance traditionnels. Ces crispations vont à l'encontre des évolutions que l'on vient d'évoquer.

Dans un premier temps et sous l'effet de la pression du capitalisme financier qui exigeait des retours sur investissements de plus en plus rapides, les structures en place se sont effectivement modifiées – les formes-réseaux se sont généralisées - mais ceux qui en avaient suscité le développement ne l'avaient fait que pour mieux résister au grand souffle du changement. A la manière de l'Eglise catholique romaine qui avait du admettre, à partir du XIII^{ème} siècle, le développement de centres de pouvoir intellectuels et politiques autonomes, les "petites écoles" fondées par Abélard et ses disciples, les directions générales des grands groupes se sont mises à réagir avec mauvaise grâce à un ordre émergeant qu'elles n'avaient pas voulu.

A preuve l'exemple de General Motors qui, depuis le début des années 1980 avait mis en place en Californie une *joint venture* – NUMMI – avec Toyota qui aurait pu constituer le début d'une greffe pour généraliser au sein de l'industrie de Détroit (Michigan), capitale historique de l'industrie automobile aux USA, un processus d'apprentissage organisationnel semblable. On sait ce qui est arrivé à cette cité jadis florissante que l'on appelait jadis the *Motor City* ou *Motown* : le 18 juillet 2013, elle a été la première grande ville américaine à demander une mise en faillite. Les trois grands constructeurs automobiles implantés à Détroit (General Motors, Ford et Chrysler) ont, non seulement délocalisé leur production depuis 1950, mais connaissent surtout une crise sans précédent^{cmxxix} : ils ont perdu 400 000 emplois depuis 2008. L'explication ? Ces industriels ont préféré prendre le risque de sombrer corps et bien (Chrysler a été racheté par Fiat en 2014) plutôt que de changer. C'est donc dans des conditions éminemment politiques que se pose désormais la question de l'interprétation.

Cette évolution n'est pas étonnante : ce que l'on appelle le développement de l'organisation virtuelle au sein de la société civile et, *a fortiori*, de la cité numérique au sein de la société politique, reposent sur la conjonction hasardeuse de deux exigences contradictoires.

La première conduit à développer l'autonomie de l'activité et, partant, celle de l'acteur à qui l'on demande de réagir, à partir d'une mise en réseaux, à des évènements contextuels inattendus en termes de réactivité, de créativité, de proactivité, d'inventivité, etc... C'est la logique de l'*empowerment*.

La seconde exigence va à l'encontre de la précédente : elle cherche à préserver la stabilité organisationnelle d'institutions mondialisées ou en voie de l'être et qui vivent très mal leur inéluctable transformation en une série de chapelets d'îlots balkanisés.

La première évolution se traduit par l'affirmation du principe de subsidiarité : le marché étant partout, la multiplication des technologies de l'information et de la communication tend à faire prendre la décision au plus près du lieu et du moment d'où peuvent surgir l'opportunité ou le péril inattendus. Le moindre concepteur d'un sous-ensemble industriel peut être ainsi amené à prendre des initiatives techniques dont les conséquences affecteront l'ensemble d'un projet.

De tels modes décentralisés de gouvernance sont aujourd'hui techniquement possibles : les écrans des automates à commandes numériques ou ceux des ordinateurs en veille constante relient le déroulement de l'activité la plus ténue au fonctionnement du monde entier. Le vieux modèle de la gouvernance centralisée sur lequel reposaient les équilibres socio-économiques et socio-politiques de jadis – "*Ce qui est bon pour l'Amérique est bon pour GM, et vice versa*" disait en 1953 Charles Wilson, PDG de General Motors - fait eau de toute part.

Mais simultanément, les battements d'ailes d'un papillon dans une salle des marchés à Singapour peuvent déclencher une tornade financière au sein de l'une des plus vénérables institutions du *London Stock Exchange* et les initiatives d'un *golden boy* isolé devant son pupitre dans une salle des marchés à Paris peuvent faire perdre des sommes astronomiques à sa banque. Cela veut dire, en termes systémiques, que les organisations les plus puissantes peuvent être entraînées, à leur corps défendant, très loin de leur point d'équilibre initial. C'est d'ailleurs ce qui s'est effectivement passé pour les institutions du capitalisme financier à partir de l'automne 2008.

En d'autres termes, l'évolution vers plus de complexité est devenue incontrôlable. L'explication? Le principe du marché, à partir du moment où il est entré en conflit avec celui de la hiérarchie qui n'avait jamais véritablement admis son intrusion au sein de modes de gouvernance demeurés centralisés, a commencé à saper les fondements de l'entreprise intégrée. C'est ce qui explique que le même établissement bancaire, dont on vient d'évoquer les outils sophistiqués en matière de prise de décision, ait été amené, contradictoirement à ces potentialités, à limiter l'autonomie de ses acteurs : il leur impose le respect d'un surcroît de procédures dûment répertoriées. C'est aussi pour cette raison que l'industrie automobile – secteur industriel où le mouvement de l'*outsourcing* s'était le plus précocement et le plus rapidement développé – fut également celui où les constructeurs ont exercé la pression la plus forte sur leurs équipementiers quitte à vider de sa substance le processus de l'organisation en réseau : General Motors, l'entreprise emblématique de l'Amérique du XX^{ème} siècle, a hésité longtemps avant de passer aux

relations partenariales de la *Supply Chain* qu'exige le déploiement du processus d'apprentissage organisationnel au sein du *Toyota Production System*.

Mais ces différentes formes de résistance au changement ne peuvent être elles-mêmes que des mesures palliatives. Comment l'ensemble des organisations pourraient-elles cesser de promouvoir en leur sein l'essor du principe du marché - dont on vient de voir qu'il détruit les assises du contrôle hiérarchique des acteurs - sans entraver, *ipso facto*, la puissance des technologies de l'information alors que leur développement est le seul moyen dont elles disposent pour optimiser les investissements considérables qu'elles ont déjà réalisés ?

Les modes de gouvernance sont donc au milieu du gué. Ils ne peuvent plus revenir en arrière tout en ayant peur d'aller plus avant. Certaines d'entre eux arrivent cependant à résoudre la contradiction.

Sortir de la pensée unique

C'est ce dont témoigne l'évolution d'un certain nombre de grandes entreprises mondialisées évoquées au cours de ce programme de recherches. On a vu que celles qui fonctionnent le mieux présentent trois caractéristiques : elles s'appuient sur une communauté de métiers, elles rassemblent leurs forces vives autour d'une communauté d'intérêt, elles partagent une communauté de valeurs. En d'autres termes et d'une manière ou d'une autre, le principe organisationnel de la communauté y articule harmonieusement les exigences contradictoires du principe du marché et de celui de la hiérarchie.

De tels changements sont en cours au sein d'une firme comme Air Liquide. Comme le dit Philippe Texier, responsable des "actifs intellectuels" dans cette entreprise, *"c'est lorsqu'on fait confiance à un réseau de personnes qui ont une communauté d'intérêts et de pratiques que les choses marchent le mieux. Il ne faut surtout pas chercher à les organiser^{cmxxx}!"*.

Mais pour beaucoup, la pensée organisatrice ne saurait devenir auto-organisatrice sous peine de cesser d'être. Les modes de gouvernance devraient, à tout jamais, se conformer aux manières de vivre et de penser découvertes par Julien Sorel lors de son entrée au grand séminaire de Besançon et dont les principales caractéristiques furent rappelés, de façon lapidaire, par Charles Maurras dans sa réponse au Chef de l'Etat français qui le questionnait en 1940 sur ce qu'il fallait à la France pour être bien gouvernée : *"un bon corps d'officiers et un bon clergé^{cmxxxi} !" En d'autres termes, la coordination des acteurs au sein des organisations devrait continuer à ressembler à la logique déductivement descendante d'un algorithme où les décisions prises au sein des strates supérieures déterminent le contenu des informations que l'on va inmanquablement trouver en bas.*

C'est la logique des sciences de l'ingénieur. Elles ont appris à des générations de managers à décomposer un automate en sous-automates qui fonctionnent à leur tour comme de nouveaux automates. C'est également la logique des sciences de l'organisation. Elles préconisent un mode d'allocation décentralisé des ressources que pour mieux en contrôler l'utilisation à partir de facteurs d'incitation exclusivement quantitatifs.

Ne nous étonnons pas d'une telle obstination. La théorie de traitement du signal, comme celle de l'agence, ne peuvent concevoir le fonctionnement de l'objet auquel elles s'appliquent que sur le modèle du processeur d'informations. Là encore, hors des sentiers battus de la déduction point de salut !

Et si la crise de l'intelligence française, c'est-à-dire l'incapacité des élites du seul Etat-nation centralisé pluri-ethnique qui ait réussi à perdurer^{cmxxxii}, n'exprimait pas simplement leur commune difficulté à quitter ce mode de penser unique ?

C'est à l'exploration d'autres voies cognitives que ce programme de recherches a été consacré. Il l'a fait en suivant un chemin déjà emprunté par un certain nombre d'entreprises innovantes. On vient d'évoquer l'exemple d'Air Liquide. On aurait pu revenir à celui de Benetton. On a vu que cette firme a mis en place des procédures de communication et de coopération permanentes entre des entités juridiquement indépendantes. L'efficacité de ce type de maillage a été prouvée à l'échelle du globe. C'est également ce qui s'est produit au sein de la chaîne de télévision TPS^{cmxxxiii}. Peu de temps avant son absorption au sein de Canal Plus, cette entreprise était déjà devenue une organisation virtuelle : 850 salariés y disposaient d'un contrat de travail alors que l'activité globale y mobilisait plus de 1300 personnes. Cela signifiait que l'ensemble des services commercialisés par TPS était élaboré par des acteurs qui n'entretenaient plus de liens de subordination permanente avec leurs directions. Ils se regroupaient en communautés éphémères. Le spectacle terminé, de nouvelles équipes d'intermittents se mobilisaient autour de nouveaux projets.

Il s'agit, à chaque fois, de la mise en synergie de systèmes de signes. Si on envisage leur fonctionnement comme celui d'un seul ensemble, on découvre que leurs pilotes ont appris à en faire varier les états, c'est-à-dire la manière dont les différents signes contextuels y sont interprétés, de manière plus rapide que l'évolution qui affecte leur environnement. En d'autres termes, les modes de gouvernance de ces institutions étendues ont acquis la capacité de produire à la fois de l'unité et de la pluralité et ce à partir de ces trois états différents de la gouvernance que sont, d'un point de vue systémique, les normes, dont on a vu que la sédimentation génère la

culture, les règles, dont la combinaison détermine la division des tâches au sein de la structure et les objectifs globaux dont la formulation relève de la stratégie.

On est en face d'une extension de la logique de pilotage de l'atelier flexible élaboré à l'origine par Taïchi Ohno à l'ensemble de l'organisation. Sa généralisation devrait entraîner une mutation profonde des modes de gouvernance des organisations économiques. Mais comment présider aux destinées de telles configurations productives par nature fluctuantes alors que les entités qui les composent sont elles-mêmes animées d'un mouvement de réorganisation permanente afin de s'adapter aux réalités changeantes d'un contexte en pleine effervescence ?

On ne peut tenter de répondre à cette question sans avoir rappelé au préalable les diverses conceptions historiques qu'a pu revêtir la notion de valeur.

3. Créer autrement les richesses

Au sens habituel du terme, la "valeur" d'une chose désigne son prix et la théorie de la valeur est la théorie qui a fondé ce que l'on a appelé longtemps l'économie politique. Cette discipline a cependant distingué successivement deux conceptions de la valeur. *A priori*, elles semblent irréductibles l'une à l'autre.

Pour certains, la valeur serait une valeur-travail et exclusivement cela c'est-à-dire une simple évaluation de la richesse ajoutée à un bien ou à un service au cours du processus de sa production. De ce point de vue, l'optimisation du processus de création de la valeur se ramènerait, *in fine*, au bon fonctionnement de l'activité.

Pour d'autres, la valeur serait une valeur-utilité c'est-à-dire qu'elle résulterait d'un autre type d'évaluation : l'importance que va revêtir ledit produit ou service aux yeux de celui qui va le consommer. La valeur ne serait donc plus liée au processus de sa production mais à celui de l'échange.

La première approche est celle de l'économie politique classique, la seconde de l'économie marginaliste.

L'économie politique classique a étudié les conditions qui président à l'élaboration de la masse des richesses au sein d'un ensemble économique. On a vu que ses fondateurs, les physiocrates français du XVIII^{ème} siècle, voulaient rendre compte des conditions générales de la production des denrées agricoles au sein du royaume. De manière imprévue, leurs travaux débouchèrent sur la laïcisation de la monarchie absolue c'est-à-dire sur un type nouveau de monarchie administrative que mirent en oeuvre au sein l'Hexagone les Jacobins et leurs divers épigones des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles.

Les économistes de l'école classique britannique partirent du même raisonnement initial que celui des physiocrates français mais l'appliquèrent au processus industriel d'une nation bien plus avancée, sur le plan industriel, que sa voisine d'outre Manche. Du même coup, ils furent en mesure de situer l'origine de la valeur des biens manufacturés au sein du travail humain qui les avait élaborés. Ce faisant, ils limitèrent ce processus au seul fonctionnement *intra muros* de l'entreprise et non, comme leurs prédécesseurs français, à l'ensemble du corps social. Cela autorisa le développement d'une société politique libérale outre-Manche conjointement à celui d'une société civile dont les romanciers anglais des XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècles ont peint l'effroyable dureté.

Devoir choisir ?

C'est ce qui explique que John Locke fut en mesure de présenter comme un droit naturel l'appropriation de fruit du travail humain par d'autres hommes - fondant ainsi la plus grande inégalité économique et sociale sur une théorie du droit naturel - tandis qu'Adam Smith en déduisit que chacun avait l'obligation de poursuivre ses intérêts personnels afin de mieux défendre les intérêts globaux de la société.

De son côté et à partir des mêmes prémisses, David Ricardo aboutit à une conclusion sensiblement différente. Il montra que la valeur issue du travail se présente sous une triple forme : d'abord comme une rente, ensuite comme un ensemble de salaires et enfin comme un profit. Ayant déterminé le niveau optimum de la première, il fut en mesure de renvoyer dos-à-dos les détenteurs de la force de travail et ceux des capitaux quant au partage du restant.

Le relais fut pris par Karl Marx. Il estima avoir trouvé dans Ricardo les instruments théoriques du socialisme qu'il décréta, de ce fait, scientifique. Il fit du "travail abstrait" la source de la valeur. L'opération fut tout aussi déductivement menée que les démonstrations précédentes. Elle réduisit le profit à une simple "plus-value" issue d'un travail impayé. Ce raisonnement constitue aujourd'hui encore la base doctrinale la plus importante du mouvement communiste, socialiste et social-démocrate de par le monde.

La voie suivie par les fondateurs de l'économie néoclassique fut toute autre. S'intéressant aux mécanismes de l'échange et non plus à ceux de la production, Léon Walras et Wilfrid Pareto partirent d'un présupposé psychologique : la rationalité des choix individuels des consommateurs sur un marché. Elle leur sembla si grande qu'ils créèrent pour elle une espèce fictive, l'*homo oeconomicus*. Jouissant d'une rationalité sans failles, cette entité humanoïde venue d'une autre planète aurait été préservée de l'instabilité émotionnelle propre à la condition humaine.

Ce postulat admis, ces théoriciens furent en mesure de construire un modèle purement mathématique des choix économiques. Utilisant le calcul différentiel et le calcul matriciel issus de la mécanique cartésienne, ils déterminèrent les conditions des *maxima* d'utilité que, par hypothèse, l'application des choix rationnels précédents permettrait d'atteindre. Ils découvrirent que ces grandeurs maximales ne pouvaient jamais porter sur l'ensemble des unités d'un bien susceptibles de présenter de la valeur aux yeux d'un agent. Ce dernier n'était en mesure de s'intéresser qu'à celles dont l'utilité lui paraissait "marginale" en ce sens qu'il allait pouvoir soit les céder soit les acquérir pour sa consommation personnelle.

Leurs continuateurs, William Stanley Jevons et Carl Menger, prolongèrent le raisonnement précédent. Ils mirent l'accent sur l'aspect subjectif du processus d'interprétation à partir duquel s'effectue cette évaluation. Elle les autorisa à localiser dans l'utilité la source *exclusive* de la valeur. Dès lors et pour l'ensemble de l'école marginaliste, le marché devint le seul lieu où le mécanisme de l'offre et de la demande était en mesure de fixer les prix de l'échange. Ses arbitrages leur semblèrent résulter, *in fine*, de la comparaison de l'ensemble des valeurs, au sens économique du terme, que chacun des opérateurs avait, auparavant, attribué rationnellement, *i.e.* subjectivement à ces biens et services.

Ne nous méprenons pas : c'est sur des fondements d'une cohérence apparemment absolue que repose la démarche économique marginaliste ainsi que la conception néo-libérale des marchés qui s'est pourtant effondrée lors du krach financier de 2008 après avoir été incapable d'en prévoir la venue.

C'est que la manière de pensée qui avait autorisé la construction d'un tel édifice idéologique avait été tout aussi déductivement menée que pour l'autre définition de la valeur, celle de l'école classique, dont fait partie le marxisme. Dans les deux cas, on était parti d'une loi théorique d'où tout le reste avait été extrait. D'où l'antinomie, apparemment irréductible, entre les deux conceptions opposées de la notion de valeur : la valeur-travail, qui inspire la critique socialiste de la société libérale, et la valeur d'usage qui est à la base de la vision néo-libérale de la société.

Admettre la contradiction

La première fait découler le mécanisme de la fixation des prix des conditions qui président à la production des biens et services. On vient de voir qu'il s'agit de l'économie classique et, de ce point de vue, de la pensée marxiste. La seconde voit l'origine des prix dans les conditions de l'échange sur un marché. C'est l'école marginaliste. L'une aboutit aux lois de la reproduction du système économique, l'autre à celle de l'offre et de la demande. Mais si chacun de ces deux modèles apparaît valide en considérant le fonctionnement de l'économie de son seul point de

vue, aucun des deux n'arrive à expliquer l'objet de l'autre. On peut s'en convaincre à partir d'un exemple, la manière dont fonctionne la loi de l'offre et de la demande.

Sa validité se vérifie quotidiennement sur n'importe quel marché. Mais il suffit de la généraliser au fonctionnement de l'économie tout entière pour déboucher sur la théorie de l'équilibre général – qui prétend expliquer l'état d'équilibre atteint par un grand nombre d'agents mis en interaction par l'intermédiaire des marchés - c'est-à-dire sur une pure abstraction qui ne renvoie à aucune économie réelle comme le démontre amplement les développements vertigineux de l'économie virtuelle. Les produits bancaires dérivés, créés à l'origine pour protéger les entreprises contre les risques financiers, y prolifèrent le plus souvent sans relation directe avec le capital productif.

Selon le cabinet d'analyse financière indépendante AlphaValue, qui s'appuie sur les rapports de la Banque des règlements internationaux (BRI), ce capital virtuel atteignait, au premier semestre 2013, la somme astronomique de 693 000 milliards de dollars – soit à peu près le même chiffre - 684 000 milliards au premier semestre 2008 – que celui qui existait avant l'effondrement des bourses planétaires. Cela représente l'équivalent de dix fois le PIB mondial contre trois fois le PIB mondial il y a quinze ans : *"C'est un risque potentiel énorme, et la crise n'a pas changé les pratiques des banques en la matière"* explique Christophe Nijdam, qui a piloté l'étude. Et l'investisseur et milliardaire américain Warren Buffett d'ajouter avec un humour glacial : *"les produits dérivés sont une arme de destruction massive"*^{cmxxxiv}.

Ne soyons pas étonné d'un tel aveuglement. D'un point de vue logique, on a vu que le raisonnement fondateur de l'économie néoclassique - qui a donné naissance à la notion d'équilibre général des marchés dont se réclament les institutions du capitalisme financier - est analogue à celui de Thomas d'Aquin : les deux démarches partent du concept, c'est-à-dire d'un universel de la pensée, pour expliquer le contingent. On a d'ailleurs souvent comparé l'édifice marginaliste à une cathédrale gothique dont Léon Walras et Wilfrid Pareto auraient été les architectes et Gérard Debreu, Prix Nobel d'économie 1983, le maître d'oeuvre.

L'application de ce type de raisonnement, qui va de l'abstrait au concret, à des modes de gouvernance qui, par définition, doivent gérer des multitude foisonnante d'hommes et de choses, équivaut à vouloir faire entrer de force la diversité sous laquelle se présente tout organisme social à l'intérieur d'un carcan conceptuel forcément plus étroit puisque préétabli. Persévérer dans cette voie, dont on a vu au cours de ce programme de recherches qu'elle relève, philosophiquement, du nominalisme, peut alors conduire à des catastrophes. En 2001, les journaux télévisés ont montré des foules affolées, cherchant à se débarrasser au plus vite de leurs

devises nationales que la politique d'équilibre général imposée à leurs gouvernants par le Fonds Monétaire International venait de dévaloriser brutalement. Comme devait l'écrire peu de temps après le futur prix Nobel Joseph Stiglitz, *l'homo œconomicus* découvrait, mais un peu tard, que le marché, livré à lui seul, est incapable de satisfaire les exigences de sécurité et de protection qu'exige le déroulement de toute activité économique normale^{cmxxxv}.

Le fonctionnement réel des échanges marchands, y compris sur les marchés financiers, répond donc à d'autres conditions de régulation que celles des mécanismes prévus par la théorie macro-économique. En particulier, l'activité commerciale présuppose la confiance et celle-ci est elle-même issue du fonctionnement de lois plus vastes qui président à la bonne marche de toute communauté humaine. Comme le disent les philosophes de la communication à la suite de Jürgen Habermas, les actes de succès reposent sur des actes d'entente^{cmxxxvi}. Cet élément anthropologique, de nature symbolique, surdétermine le fonctionnement de la subjectivité, *i.e.* le processus de l'interprétation mis en évidence par l'école marginaliste. La confiance dans le bon fonctionnement d'un mécanisme économique ne découle donc pas du seul marché. Elle lui est antérieure et en constitue la condition *sine qua non* de bon fonctionnement. Il en est ainsi dans la mesure où c'est elle qui autorise le déroulement des processus d'évaluation marchands alors que la plupart des économistes croient l'inverse. Lorsque cet élément de "foi sociale" vient à manquer, l'ensemble des échanges se trouve immobilisé tant les marchés détestent l'incertitude^{cmxxxvii}. A preuve le retournement soudain de la conjoncture aux USA en 1929.

En mai 1928, Paul Claudel vient de prendre son poste d'ambassadeur de France à Washington. Il est étonné par *"la prospérité inouïe dont jouissent les Etats-Unis"*. C'est que la croissance y génère la confiance. Et celle-ci s'accompagne d'une véritable frénésie spéculative. En 1927, 577 millions d'actions ont été échangées à la Bourse de New York et 920 millions en 1928. Dans le même temps, leurs cours semblent vouloir atteindre le ciel. Au cours de l'été 1929, certaines de ces valeurs augmentent de plus de 25 %. Irving Fischer, professeur d'économie à l'université Yale, se veut plus raisonnable. Il énonce doctement : *"Le prix des actions a atteint ce qui paraît être un haut plateau permanent"*^{cmxxxviii}.

Tout va basculer le jeudi 24 octobre : six millions d'actions sont mises en vente. Au fil des heures, les prix s'effondrent. Des millions d'épargnants perdent leurs économies. Une spirale infernale s'est déclenchée. La ruine des courtiers accule à la faillite les banques dont ils sont les débiteurs. L'effondrement du pouvoir d'achat entraîne une chute de la demande et celle-ci la fermeture des usines. Quatre millions d'Américains sont au chômage en 1930, huit millions en 1931 et douze millions en 1932. Ce n'est qu'en 1954 que les cours de la bourse retrouveront les

niveaux atteints en 1928. La confiance avait été durablement atteinte et sans elle aucune activité commerciale d'envergure n'était plus possible.

Le plus tragique c'est que l'on a débouché sur une impasse historique encore plus grande lorsque l'on a choisi de gérer l'économie à partir de l'autre terme de l'alternative, la valeur-travail. A preuve, l'implosion du système soviétique à la fin des années 1980. Les prix naturels, issus d'une analyse fine des processus de production, une fois posés comme proportionnels à l'effort social fourni, n'ont jamais pu y rendre compte des prix du marché. Là encore, des essais grandeur nature ont été réalisés. Les effets en ont été catastrophiques dans les pays dont l'économie avait été étatisée. Ils n'ont abouti qu'à une régulation par la pénurie ou par la file d'attente^{cmxxxix}. Et là où ce type de société a pu néanmoins connaître un réel développement, comme en Chine à partir des réformes économiques instaurées à la fin des années 1970, c'est pour susciter un processus de corruption généralisé en l'absence d'une véritable régulation par la concurrence.

Serait-on condamnés à n'échapper au Charybde de l'économie administrée que pour sombrer dans Scylla d'un néolibéralisme sauvage ? Le débat n'est pas académique. Il a des conséquences économiques, sociales, idéologiques et politiques évidentes. L'une des premières conclusions de ce programme de recherches est que l'on est en présence d'une contradiction logique. Elle résulte de l'utilisation d'une seule et même démarche déductive menée à partir de deux méthodes cognitivement semblables.

Ces deux approches du mécanisme de fixation des prix que sont, au départ, la valeur-travail et la valeur-usage reposent sur deux visions du monde qui ne semblent irréductibles que si l'on demeure au sein de la logique linéaire conceptuelle commune qui les a vu naître.

Il suffit pourtant de sortir de cette manière de penser unique pour dépasser l'opposition entre ces deux conceptions de la valeur. A une condition cependant : quitter les sphères éthérées de la macro économie où elles ont été élaborées pour observer le fonctionnement réel des formes-réseaux qui sont en train d'opérer pratiquement le dépassement de cette antinomie. On est plus dans la démarche linéaire descendante élaborée par Thomas d'Aquin mais dans celle, ascendante, proposée à la fois par Pierre Olivi et Duns Scot.

Comme l'illustre l'éclatante réussite de Toyota, issue elle-même des patientes observations et expérimentations de Taïchi Ohno au niveau local, cette démarche permet de déboucher, à partir du *hic* et du *nunc* de situations concrètes, sur une approche pragmatique de l'apprentissage organisationnel. Philosophiquement parlant, le point de vue change : il n'est plus nominaliste mais réaliste. La méthode d'investigation s'élargit : elle n'est plus exclusivement déductive mais également inductive et abductive.

Standardiser ?

Envisagé sous cet angle, le taylorisme-fordisme, tout comme sa variante stalinienne d'autrefois, le stakhanovisme, apparaissent avoir été des formes extrêmes de nominalisme. Au-delà de leurs évidentes différences, leur démarche cognitive était identique. Dans les deux cas, on a voulu plier l'infinie variété des activités humaines au seul discours de la mesure et du contrôle. On a tenté de réduire l'ambiguïté féconde du signe aux certitudes étroites du concept que celui-ci soit d'inspiration libérale ou marxiste-léniniste. Ce fut la posture intellectuelle adoptée par Frédéric Taylor : il entendait lutter contre la "flânerie" ouvrière par la standardisation des outils et de la manière de s'en servir. Ce fut également l'attitude volontariste de Louis Renault : cet admirateur d'Hitler (cette amitié le conduisit à perdre ses usines en 1945) voulait mettre au pas les ouvriers des ateliers de Billancourt qui avaient le tort, à ses yeux, de regretter le temps de la "belle ouvrage". Ce fut aussi la philosophie du premier plan quinquennal soviétique (1928/1932) : il instaura le collectivisme agricole généralisé, envoya au goulag des millions de "koulaks", pour mieux financer l'étatisation de l'ensemble des leviers de commande économique.

A chaque fois, le fonctionnement polymorphe d'une myriade d'activités humaines fut ramené à la production d'une série d'outputs normés : la seule que pouvaient enregistrer la métrique d'un agent tatillon du Bureau des Méthodes taylorien ou celle d'un fonctionnaire obtus du *Gosplan*.

On comprend que l'expression la plus achevée de cette volonté d'uniformiser les comportements, le taylorisme-fordisme, qui se prétendait l'organisation scientifique du travail (OST), ait cherché à s'articuler avec la vision du marché élaborée, trois quart de siècle plus tôt, par l'école marginaliste autrichienne.

Sur le plan théorique, la jonction fut réalisée par Herbert Simon qui transposa la notion d'*homo œconomicus* au fonctionnement interne de la firme. S'appuyant sur les prémisses cartésiennes des théoriciens néo-classiques, ce futur prix Nobel démontra que le fonctionnement de l'organisation se ramenait à celui d'un processeur d'informations dont la rationalité, réputée parfaite tout en haut de la pyramide décisionnelle, devenait de plus en plus limitée au fur et à mesure que l'on descendait vers les tréfonds de l'activité. A partir de là, les concepts de l'équilibre général (pertinents pour rendre compte de l'action des directions générales sur les marchés) pouvaient s'articuler avec ceux de l'organisation scientifique du travail (OST) mis en oeuvre à la base de la pyramide organisationnelle. La boucle était bouclée : la rationalité parfaite des marchés renvoyait à la rationalité limitée de l'acteur tout comme celle-ci renvoyait à la théorie de l'équilibre général. Les deux approches relevaient du même modèle déductif d'optimisation sous contrainte, modèle lui-même élaboré à partir des principes de la mécanique cartésienne^{cmxl}.

Or cette prétendue cohérence dissimulait une véritable situation d'enfermement cognitif. Le premier à en avoir eu l'intuition, d'un point de vue logique, fut le philosophe et économiste John Stuart Mill bien avant sa mort survenue en Avignon en 1873 où il avait tenu à être inhumé par amour pour la terre provençale et surtout pour son épouse qui y avait reposé avant lui. Il souligna la circularité dans laquelle s'enferment tous les raisonnements déductifs, y compris ceux des économistes de son époque, du fait de leur incapacité à remettre en cause leurs axiomes et prémisses.

Vers un nouveau libéralisme

C'est l'impasse dans laquelle avait abouti Richard Cobden (1804-1865), le fondateur du parti libéral anglais. Il était pourtant parti d'un constat irréfutable : la nécessité d'identifier la liberté avec l'existence d'un espace privé inviolable. Il est la condition *sine qua non* du bon fonctionnement de l'*habeas corpus*, liberté fondamentale anglaise depuis le Moyen-Âge qui autorise à ne pas être emprisonné sans jugement.

D'où l'action politique résolue que menèrent, pendant toute la première moitié du XIX^{ème} siècle, les Libéraux britanniques. Centrée sur la défense du libre-échange, la non-interférence de l'État dans la vie économique, la diminution des dépenses publiques et des impôts ainsi que sur la stricte liberté des contrats, elle permit à ce parti de conquérir une grande influence dans la société anglaise. Elle se reconnaissait dans ce programme de libertés, qui, en dépit de leur caractère essentiellement négatives (il s'agissait de s'opposer à la domination jusque là exclusive de l'aristocratie terrienne), permirent néanmoins de mettre fin à ses privilèges et d'assurer le développement de la classe moyenne.

Le parti fondé par Cobden fut influent dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle lorsque Palmerston et surtout William Gladstone devinrent premiers ministres (le second le fut à trois périodes, de 1868 à 1874, de 1880 à 1886 et de 1892 à 1894). Les Libéraux revinrent au pouvoir de 1906 à 1922 avec, Henry Campbell-Bannerman, Herbert Henry Asquith et David Lloyd George. Mais, au début du XX^{ème} siècle, leur base sociale se scinda en deux parties : l'électorat populaire se dirigea vers le Parti travailliste tandis que la bourgeoisie et les milieux d'affaires allaient vers le Parti conservateur.

Il n'est donc pas étonnant que le libéralisme ait suscité très tôt une autre approche des problèmes sociaux. Ce fut le cas notamment, des engagements civiques de John Stuart Mill dont l'ouvrage "Considérations sur le gouvernement représentatif" (1861) avait influencé le républicain-socialiste Louis Blanc en France. D'où le développement de ce que Catherine Audard, qui enseigne la philosophie à la *London School of Economics*, appelle le "nouveau" libéralisme^{cmxli}. Il a consisté à faire appel à la société politique afin de mieux déterminer le mode de répartition

des richesses créées auparavant au sein de la société civile. Le premier sillon allant dans ce sens fut creusé par les travaux fondateurs du philosophe anglais Leonard T. Hobhouse dont, en particulier, le livre *Liberalism* (1911).

D'autres chercheurs vinrent l'aider à labourer ce champ du savoir dans toute l'Europe et au-delà : l'économiste français Charles Gide (1851-1925), le philosophe allemand Wilhelm Dilthey (1833-1911) et son compatriote Max Weber (1864-1920), les philosophes américains William James (1842-1910) et son disciple John Dewey (1859-1952). Leurs travaux furent relayés par ceux du sociologue et économiste italien Vilfredo Pareto (1848-1923), de l'économiste Luigi Einaudi (1874-1961) ou du militant antifasciste Carlo Rosselli (1899-1937) qui, après s'être réfugié à Paris en 1925, sera assassiné par l'extrême-droite française sur l'ordre de Mussolini.

Pour l'ensemble de ces figures de proue du "nouveau" libéralisme et conformément à ce qu'avait déjà écrit John Stuart Mill, la société a un rôle central à jouer dans la formation de l'individualité. C'est la conséquence du caractère social de l'individu. D'où un programme de liberté positive et non plus négative à la différence de celui des anciens Libéraux du temps de Richard Cobden, de William Gladstone ou de David Lloyd George. Pour les théoriciens et les praticiens du "nouveau" libéralisme, l'individu, de par sa nature sociale, dispose de droits-créances sur la société. Elle est donc placée dans l'obligation de lui fournir les moyens sociaux et économiques afin qu'il puisse développer ses potentialités.

Dans cette perspective, tout un chacun a le droit de pouvoir agir au mieux de ses intérêts ou de ses valeurs sans en être empêché par quiconque sauf si cela devait aboutir à une nuisance pour autrui. Les droits socio-économiques et socio-culturels sont aussi importants que les libertés personnelles et politiques en matière de liberté.

C'est ainsi que pour la philosophe américaine Martha Nussbaum, descendante en direct d'une famille du Mayflower et qui a collaboré avec l'économiste Amartya Sen sur les enjeux du développement économique et de l'éthique, les pouvoirs publics doivent créer les conditions politiques permettant aux citoyens de faire leur choix dans une palette de droits de plus en plus large. C'est l'un des rôles dévolus, selon elle, à la gouvernance politique : mettre à distance le maximum de conditionnements sociaux qui limitent l'ouverture de ces possibles. Un exemple en est fourni en France par une mesure comme "l'ABCD de l'égalité" qui est à l'origine de l'expérimentation, en 2013-2014 et dans plus de 200 classes du premier cycle de l'Education nationale, d'une réécriture parodique des contes traditionnels. Le ministère recommande aux enseignants qui ont choisi de s'y impliquer de souligner à leurs élèves le caractère construit - et

donc contingent - d'un certain nombre de rôles sociaux présentés comme autant de stéréotypes^{cmxlii}.

On est passé de la théorie libérale traditionnelle de l'action gouvernementale, limitée à un minimum de puissance étatique, à celle d'un État mis au service de la société et du bonheur de ses citoyens. Ainsi que le disait déjà l'un des tous premiers théoricien du libéralisme, Benjamin Constant (1767-1830), la liberté individuelle n'est plus menacée par la justice sociale : tout au contraire, elle en est le résultat. Avec le "nouveau" libéralisme et comme le souligne Catherine Audard, on est en présence d'un retournement complet des thèses libérales classiques.

C'est la voie qu'ont choisi, en Italie, les continuateurs d'Antonio Gramsci. En France, Nathalie Kosciusko-Morizet et Anne Hidalgo se sont affrontées en 2014 pour la mairie de Paris. En Italie, elles auraient été dans le même parti, le Parti Démocrate : vérité en deçà des Alpes, erreur au-delà.

Retour en arrière : 1991, le Parti communiste italien (PCI) - 9,6 millions de voix et 27,6% des électeurs aux élections européennes de 1989 - se dissout au faîte de sa puissance. Il donne naissance à deux formations : le Parti démocrate de la gauche (PDS), social-démocrate, largement majoritaire, et le Parti de la refondation communiste (PRC), plus à gauche mais très minoritaire. La mutation est incompréhensible si on n'a pas lu Gramsci : pour le penseur sarde, l'objectif immédiat n'est pas de prendre le pouvoir au niveau de la société politique mais de construire, préalablement, un Nouveau Bloc Historique au niveau de la société civile.

1998, le PDS - 8 millions de voix et 21,11% du corps électoral aux Législatives de 1996 - fusionne avec l'équivalent du PS en France pour créer le parti des Démocrates de gauche (DS).

2007, plusieurs courants issus de la Démocratie chrétienne (qui, en France, se sont appelés MRP, puis UDF et, in fine, MoDem) rejoignent le DS. Ils créent le Parti Démocrate (PD) : 9 millions de voix et 25,6% des suffrages aux Législatives 2013. Le PD, comme son nom l'indique, a rangé le socialisme au rayon des accessoires périmés.

A preuve son logo aux couleurs du drapeau national : le vert pour les Laïcs et les Ecologistes, le blanc pour la Démocratie chrétienne ou le Catholicisme et le rouge pour le monde du Travail.

Son avant-dernier secrétaire, Pier Luigi Bersani, qui, jeune communiste, avait rédigé une thèse de philosophie sur le pape Grégoire le Grand, en a résumé l'ambition : unifier les valeurs du socialisme démocratique et de la démocratie chrétienne dans une synthèse qui rendra caduque l'existence d'une social-démocratie^{cmxliiii}.

Il suffit d'adopter ce point de vue, à la fois historique, économique et philosophique pour considérer le néolibéralisme de Milton Friedman, repris par les gouvernements Thatcher et Reagan, comme un simple conservatisme sectaire et dogmatique qui a usurpé le terme de libéralisme que l'on ne peut plus séparer du développement des libertés civiles.

Ce programme de recherches a cherché à suivre ce filon en proposant de mettre en synergie les trois principes qui autorisent à faire société : la hiérarchie, le marché et la communauté. Pour ce faire, il est parti d'un constat : la transformation de l'organisation, autrefois ensemble pyramidal intégré qui fonctionnait, en interne, selon le seul principe de la soumission à l'autorité hiérarchique, en un chaînage mondialisé d'activités autonomes et ce à partir des années 1980.

En soi, la problématique d'une telle décentralisation au niveau économique n'est pas nouvelle. Elle est celle que doit résoudre n'importe quelle religion à visée universaliste. Ces deux modes d'institutions, que ce soit une Eglise à vocation catholique (du grec *καθολικός* signifiant "général, universel") ou une firme opérant à l'échelle de la planète, doivent relier (*re-ligare*) en un seul ensemble homogène des sous-ensembles au départ hétérogènes.

D'où l'hypermodernité méthodologique de la question posée pour la première fois au début du XII^{ème} siècle par Bérenger de Tours. Que signifie, du point de vue strictement logique, la phrase sacramentelle prononcée par le prêtre sur l'autel "*ceci est mon corps, ceci est mon sang*" et qui fonde le sacrement de l'Eucharistie sur lequel repose le fonctionnement de l'organisation principes de l'Occident, l'Eglise catholique romaine?

Reformuler l'interrogation dans le cadre de la phase actuelle de la mondialisation et de la révolution numérique conduit à réexaminer les raisons qui justifient, d'un point de vue théorique, l'existence de toute institution.

Pour reprendre le langage des sciences de l'organisation, celle-ci résulte-t-elle d'une adaptation aveugle à des éléments contextuels contingents et, de ce fait, en grande partie imprévisibles, ou découle-t-elle d'une pensée organisatrice qui l'aurait préalablement conçue ?

Reformulée de cette façon, la question posée par le logicien-médecin-théologien médiéval conduit à reconsidérer l'autre voie empruntée à la même époque pour résoudre, de manière pratique, le même problème - le Catharisme – après avoir replacé cette hérésie dans son contexte économique.

4. Réinterpréter

Fernand Braudel a étudié le fonctionnement réel du mode de production capitaliste à l'orée des Temps Modernes. Il y distingue trois niveaux dont un seul, l'élément central ou intermédiaire, constitue ce que l'on désigne habituellement sous le nom d'économie : *" Autant reconnaître qu'il n'y a pas une mais des économies. Celle que l'on décrit de préférence aux autres c'est l'économie dite de marché, entendez là les mécanismes de la production et de l'échange liés aux activités rurales, aux échoppes, aux ateliers, aux boutiques, aux Bourses, aux banques, aux foires et naturellement aux marchés. C'est sur ces réalités claires, " transparentes " même, et sur des processus faciles à saisir qui les animent qu'a commencé le discours constitutif de la science économique. Elle s'est ainsi enfermée, dès le départ, dans un spectacle privilégié, à l'exclusion des autres. /.../*

Or une zone d'opacité, souvent difficile à observer faute d'une documentation suffisante, s'étend en dessous du marché : c'est l'activité élémentaire de base que l'on rencontre partout et qui est d'un volume tout simplement fantastique. Cette zone épaisse au ras du sol, je l'ai appelée, faute de mieux, la vie matérielle ou la civilisation matérielle. L'ambiguïté de l'expression est évidente. Mais j'imagine, si ma façon de voir est partagée pour le passé comme elle semble l'être par certains économistes pour le présent, qu'on trouvera, un jour ou l'autre, une étiquette plus adéquate pour désigner cette infra-économie, cette autre moitié informelle de l'activité économique, celle de l'autosuffisance, du troc des produits et des services dans un rayon très court. /.../

D'autre part, au dessus et non plus au dessous de la vaste surface des marchés, se sont élevées des hiérarchies sociales actives : elles faussent l'échange à leur profit, bousculent l'ordre établi; le voulant et même ne le voulant pas expressément, elles créent des anomalies, des " turbulences " et conduisent leurs affaires par des voies très particulières. À cet étage élevé, quelques gros marchands d'Amsterdam au XVIII^{ème} siècle, ou de Gènes au XVI^{ème} siècle, peuvent bousculer, au loin, des pans entiers de l'économie européenne voire mondiale. Ainsi, des groupes d'acteurs privilégiés se sont engagés dans des circuits et des calculs que le commun des hommes ignore /.../ Cette seconde zone d'opacité qui, au dessus des clartés de l'économie de marché, en est en quelque sorte la limite supérieure, représente pour moi, on le verra, le domaine par excellence du capitalisme. Sans elle, celui-ci est impensable; il s'y loge, il y prospère^{cmxliiv}. "

Les distinctions braudéliennes s'appliquent aux réalités socio-économiques contemporaines.

Leur premier étage, celui de l'infra-économie, correspond à l'activité, cette *terra incognita* de la science économique et des sciences de gestion. On comprend les raisons de leur peu d'empressement à étudier ce niveau élémentaire de l'organisation : son fonctionnement, qui recouvre tout ce qui se rattache à un verbe d'action – fraiser, polir, souder, riveter, etc... -, n'est pas modélisable par un tiers^{cmxlv}. Pour s'exprimer à la manière de Wittgenstein, on ne peut pas *dire* son contenu et, encore moins, l'explicitier à partir de concepts. On ne peut que *montrer* les signes témoignant de son existence.

Rien de tel pour le deuxième étage du fonctionnement des réalités socio-économiques contemporaines : il est, de ce fait, abondamment décrit par les chercheurs en économie et en gestion. Leurs travaux portent sur les mécanismes de production et d'échange évoqués par Fernand Braudel. C'est à ce niveau que se situent, par exemple, les controverses qui ont pu se développer entre les théoriciens de l'économie classique et ceux de l'école marginaliste.

Quant au troisième étage dont parle l'historien, il concerne les initiatives susceptibles d'être prises, à tout moment, par ce qu'il appelle "*des groupes d'acteurs privilégiés*". Elles contribuent à recréer, en permanence, le capitalisme en tant que mode de production des biens et des richesses. C'est ce qu'ont fait, par exemple, deux étudiants de l'université de Stanford, Larry Page et Sergueï Brin, le 4 septembre 1998 dans un garage de Menlo park en Californie. Il y ont fondé une start-up qui allait devenir célèbre : Google. Elle emploie aujourd'hui plus de 50 000 employés et fait partie, avec Apple, Facebook et Amazon.com, des *Big Four* d'Internet.

Mais en évoquant leur prodigieuse aventure ou celle de Steve Jobs et Steve Wozniak dans un autre garage, mais cette fois-ci à Los Altos en Californie, le 1er avril 1976, on est toujours dans la logique évoquée par Joseph Schumpeter quand il faisait remarquer qu'Henry Ford n'aurait été qu'un chef d'entreprise parmi d'autres s'il n'avait pas, à partir d'un certain moment, appliqué au montage des automobiles le principe du travail à la chaîne déjà mis au point dans l'industrie d'armement pendant la Guerre de Sécession^{cmxlv}.

Revenir sur la méthode

Il est donc nécessaire d'aller encore plus loin pour tenter de comprendre l'évolution du mode de production des biens et des services dans l'avenir. On peut y arriver en articulant la triple stratification repérée par Fernand Braudel – les niveaux infra, méso et supra des échanges économiques - avec les trois instances phénoménologiques identifiées par Charles Sanders Peirce : Priméité, Secondéité, Tiercéité.

On découvre que l'étage inférieur analysé par Braudel, celui des activités élémentaires de base, correspond, peu ou prou, à l'instance percéenne de la Priméité : c'est là que s'élaborent,

confusément et de manière indicible, les germes contradictoires du futur. L'étage braudélien intermédiaire, celui des mécanismes de la production et de l'échange, équivaut à l'instance phénoménologique de la Secondéité : c'est là que se généralisent quelques uns des mécanismes apparus au niveau précédent et qui revêtent désormais l'aspect de modes de gouvernance dûment répertoriés. Quant à l'étage supérieur identifié par l'historien, celui des hiérarchies sociales actives, il correspond, phénoménologiquement parlant, à la Tiercéité : c'est là, par exemple, que certains innovateurs, prenant du recul par rapport à ce qu'ils avaient fait jusque là, relativisent un certain nombre de leurs innovations en les replaçant au sein de considérations très générales. C'est ce que fait Sergueï Brin, l'un des deux co-fondateurs de Google, en déclarant : *"Évidemment, tout le monde veut être célèbre mais moi, j'aimerais pouvoir regarder en arrière et voir que j'ai été innovant, éthique et que ce que j'ai fait a modifié le cours des choses"*^{cmxlvii} ."

On a également vu au cours de ce programme de recherches que ces trois instances phénoménologiques sont en rapport les unes avec les autres de la manière suivante : 1) l'accouplement de deux Priméités, ne serait-ce que par le fait du hasard, donne naissance à une nouvelle Secondéité, 2) celle-ci, à un certain moment de son fonctionnement et du simple fait de la répétition des processus que celui-ci induit, crée les conditions de la découverte d'une nouvelle Tiercéité, 3) instance qui n'est pas autre chose que la mise en évidence de l'existence d'une règle générale exprimant le fait qu'un certain événement en cause habituellement un autre.

On peut alors relier ces trois catégories phénoménologiques, dont vient d'établir la parenté étroite avec les trois niveaux de fonctionnement du capitalisme identifiés par Braudel, avec les différents modes d'aspiration à l'Être proposée par Abraham Maslow^{cmxlviii} et Friedrich Herzberg^{cmxlix}.

La strate inférieure identifiée par Braudel et dont on a vu l'analogie, quant à son fonctionnement, avec l'instance phénoménologique de la Priméité, se confond avec les deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow et Herzberg : la satisfaction des besoins physiologiques élémentaires et de sécurité. Elle est à l'origine de la plupart des préoccupations concrètes évoquées par l'historien à propos des activités économiques d'une autre époque : *"l'autosuffisance, le troc des produits et des services dans un rayon très court..."*

La strate intermédiaire décrite par ce même auteur, celle des *"mécanismes de la production et de l'échange liés aux activités rurales, aux échoppes, aux ateliers, aux boutiques, aux Bourses, aux banques, aux foires et naturellement aux marchés"* et dont on a vu la correspondance avec l'instance phénoménologique de la Secondéité, peut s'articuler avec le niveau médian de la hiérarchisation ontologique proposée par Maslow et Herzberg : celui de la

satisfaction des besoins affectifs et de gratification sociale. Il en est ainsi dans la mesure où les modes d'assouvissement de ces deux autres types de besoins font intervenir, sous une forme ou sous une autre, la communication sociale, c'est-à-dire un ensemble d'attractions réciproques de telle manière que l'*Agapē* (ἀγάπη) y transcende la *Philia* (φιλία) et celle-ci l'*Eros* (Ἔρως).

Quant à la strate supérieure découverte par l'auteur de *La Méditerranée au temps de Philippe II*, elle correspond au sommet de la pyramide proposée par Abraham Maslow et Friedrich Herzberg. C'est à ce niveau, celui des besoins d'épanouissement de l'Être, que peuvent être prises un certain nombre d'initiatives susceptibles de contribuer à créer un nouveau mode de production comme cela a d'ailleurs été le cas lorsque Luther et, plus encore Calvin, formalisèrent les règles de fonctionnement d'une éthique qui allaient permettre le développement de l'esprit du capitalisme ainsi que l'a démontré Max Weber. C'est à ce niveau que l'homme dévoile sa nature véritable d'animal symbolique pour reprendre l'expression du philosophe allemand Walter Benjamin. C'est d'ailleurs pour cela que Joseph Schumpeter a fait du personnage de l'entrepreneur non pas un simple chef d'entreprise mais un véritable créateur dont les motivations sont bien plus d'ordre ontologique que mercantile^{cmI}.

Il est alors possible de rapprocher ces trois grands ensembles de catégories, celles de Braudel, de Peirce et de Maslow-Herzberg avec l'intuition de Platon, reformulée par Alain, et qui veut que rien ne saurait se maintenir dans le domaine social si ce n'est du fait de l'existence d'une unité supérieure^{cmII}.

Il devient alors possible d'opérer une autre lecture de l'effondrement de l'Occident latin aux XIV^{ème} et XV^{ème} siècles et des institutions du capitalisme financier à l'orée du XXI^{ème} siècle : il y a eu, à chaque fois, carence au niveau sommital de la hiérarchie ontologique précédente c'est-à-dire une absence de réponse du corps social là où se manifestent les besoins les plus élevés de l'aspiration à l'Être.

Une telle situation s'est mise en place à partir du début du XIV^{ème} siècle après l'anéantissement des dernières Eglises cathares et, quelques dizaines d'années après, de leur avatar inattendu, la dissidence des Spirituels au sein du Franciscanisme. Comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, la destruction de ces foyers de libre pensée, auxquels avaient appartenu des esprits aussi clairvoyants que Pierre Olivi ou Duns Scot, eut comme conséquence de faire s'effondrer la clef de voûte du système global par lequel les hommes de cette époque avaient commencé à relier les choses aux signes et les signes aux choses.

Du même coup et alors que les XII^{ème} et XIII^{ème} siècles avaient été ceux des progrès ininterrompus de la première révolution industrielle de l'Occident latin, les deux siècles suivants

devinrent ceux de la destruction des équilibres économiques et sociaux antérieurs. Cette partie du monde n'allait pouvoir reprendre son essor qu'une fois que les fondateurs des Eglises évangéliques, Luther et Calvin, eut comblé la béance de sens créée, trois cent ans auparavant, par le bras armé des Papes et des Conciles.

Mais les Réformateurs de la seconde Renaissance de l'Occident (la première ayant été celle des XII^{ème} et XIII^{ème} siècles) ne purent pallier les dégâts ontologiques commis trois siècles plus tôt qu'en élevant en dignité interprétative une seule catégorie de signes, celle des indices, sans aller jusqu'à restaurer pleinement le rôle des symboles comme l'avaient fait les Eglises cathares qui, sur ce point précis, étaient allés plus loin que les Spirituels franciscains. Quoi qu'il en soit et à partir de la Réforme, l'entrepreneur calviniste se sentit, à chaque instant, sous le regard de Dieu. Déchiffrant les aléas du contexte comme ceux d'une théophanie^{cmlii}, il y chercha les signes de la sollicitude du créateur envers les œuvres de sa créature. "*Ce vers quoi il est appelé*", son métier (*Beruf*), transforma les péripéties d'une simple démarche économique en autant de signes d'une prédestination à être sauvé. La notion de *Beruf* dotera l'entrepreneur d'une bonne conscience à toute épreuve tout en lui fournissant des travailleurs prêts à la besogne^{cmliii}. Ils accepteront l'exploitation impitoyable de l'industrie manchestérienne comme le prix de leur bonheur éternel^{cmliiv}. C'est pour cette raison que le capitalisme, en tant que mode de production, a pu se développer dans les pays où la Réforme avait triomphé et non dans la partie méridionale de l'Occident latin où son anticipation, trois siècles plus tôt, par le catharisme et le franciscanisme, l'aurait pourtant été possible.

De ce fait, la solution apportée par Luther, puis par Calvin, au problème technique de l'interprétation fut cognitivement insatisfaisante : ne se déployant que dans la sphère indiciaire, autrement dit au sein de l'instance phénoménologique de la Secondéité, elle continuait à séparer en deux domaines distincts le monde de la Raison pratique d'un côté et celui de la Raison théorique de l'autre. C'est à la disparition de cette solution de continuité que s'attelèrent Kant et les autres philosophes de l'Ecole idéaliste allemande aux XVIII^{ème} et au début du XIX^{ème} siècles.

Leur tâche ne pouvait être qu'extrêmement difficile. Ils demeuraient cantonnés, phénoménologiquement parlant et sans le savoir, à la seule instance de la Secondéité dans la mesure où leurs catégories d'analyse ne leur permettaient pas d'appréhender la Priméité et sa logique du vague et de l'indicible. Ils découvrirent alors, à leurs dépens, qu'il n'existe pas de continuum entre le domaine de ce que Braudel appelle le niveau de la vie matérielle d'une société et celui de l'Ethique. De ce fait, l'échec de l'idéalisme allemand ouvrit la voie au positivisme du XIX^{ème} siècle puis au néopositivisme élaboré par le Cercle de Vienne dans les années 1920 et enfin au positivisme logique qui devint la vision du monde dominante dans la science économique et

les sciences de gestion lorsque Rudolf Carnap émigra aux USA en 1935. Ce n'est donc pas un hasard si Herbert Simon évoque cet auteur au début de son livre *Administrative Behavior* (1947).

A partir de là, l'utilisation quasi exclusive de la déduction au sein des organisations y a imposé des normes strictes par rapport au cours qu'aurait pu prendre, spontanément, l'évolution des choses. Un mode spécifique de gouvernance y veillait. Comme l'avait préconisé Herbert Simon, l'autorité managériale, en s'appuyant sur un système de sanctions et de récompenses, palliaient les conséquences de la rationalité limitée de l'acteur que cet économiste croyait avoir mis en évidence après que Frederick Taylor ait chassé des ateliers toute autre forme d'intelligence humaine : le processus de décision a été fractionné entre plusieurs agents à partir de procédures routinières censées leur permettre de faire face à leur incertitude ontologique. De *reporting* en *reporting*, ce mode de gouvernance a ramené le fonctionnement de l'organisation à celui d'une machine à calcul où le tout ne pouvait être *que* la somme des parties. C'était le triomphe de la *Méthode* de raisonnement formulée en 1636 par Descartes.

De même que le philosophe français avait enchaîné rigoureusement une série de propositions afin d'obtenir une connaissance démonstrative qui n'avait plus besoin ni de l'expérience ni de l'existence de Dieu, le mode de gouvernance fordien était persuadé d'atteindre des sommets dans le développement industriel après avoir chassé l'observation attentive du réel du fonctionnement des ateliers taylorisés et l'éthique des prises de décision sommitales.

D'où les dérives ultérieures du néo-libéralisme qu'aucun frein cognitif ou ontologique n'étaient plus en mesure d'arrêter, dérives qui culminèrent dans l'effondrement des institutions financières internationales à l'automne 2008. C'est en ce sens que la manipulation massive des *subprimes*, ces produits financiers toxiques, à laquelle s'était livré, en toute connaissance de cause, l'ensemble du système bancaire occidental est exemplaire. Les directions commerciales des plus grands établissements bancaires y dissimulèrent sciemment 15 à 20 % de crédits immobiliers douteux au sein de paquets d'actions qui allaient être présentées à leurs acheteurs comme des actifs financiers uniques vis-à-vis de qui ils pouvaient avoir une confiance absolue. Ce fut, ni plus ni moins, l'équivalent du scandale sanitaire qui éclata également au début de 2008 lorsque la presse révéla que les plus grandes firmes européennes de l'industrie agro-alimentaire avaient mélangé des aliments avariés au sein d'autres présentés comme sains dans les rayons des supermarchés.

De telles dérives témoignent de la perte généralisée des valeurs qui sévit désormais à tous les niveaux de la chaîne économique de production de la valeur.

Produire de la valeur sans les valeurs ?

Il est cependant possible d'esquisser de nouvelles perspectives ontologiques à l'aide des trois ensembles de catégories précédentes, celles de Braudel, de Peirce et de Maslow-Herzberg, à partir du moment où elles sont articulées en un modèle opérationnel.

On découvre que le débat entre les fondateurs de l'économie classique et ceux de l'école économique marginaliste s'est déroulé à un seul des trois niveaux identifiés par Fernand Braudel au sein du capitalisme : celui, intermédiaire, des mécanismes de production et d'échange. L'auteur de "Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVI^{ème}-XVII^{ème} siècles" aurait pu dire à ce propos que ceux qui avaient ouverte cette controverse et qui y sont intervenus ne se sont pratiquement jamais intéressés ni au niveau infra ni au niveau supra des trois instances mises en évidence par cet historien.

A contrario, il suffit d'observer ce qui se passe réellement au sein de la plus élémentaire de ces trois stratifications, celle où se déroulent les activités, pour surmonter la contradiction entre les points de vue de la valeur-travail et de la valeur-utilité tout en y décelant les germes de l'émergence d'une autre manière de produire les richesses encore en gésine.

De ce point de vue, l'économie classique – et le marxisme –, qui ont tous deux mis exclusivement l'accent sur les conditions générale de la production des biens et des services, se sont contentés de formuler leurs démonstrations respectives en termes d'apport (*inputs*) des ressources nécessaires à l'élaboration de nouvelles richesses (le travail étant l'une d'entre elles).

Quant aux fondateurs de l'Ecole opposée, celle de la théorie économique marginaliste, dans la mesure où ils ont essentiellement insisté sur la rationalité des choix individuels des consommateurs une fois ces mêmes richesses élaborées, ils se sont surtout intéressés à ce qu'il advenait des *outputs* mis sur le marché.

Mais ni l'un ni l'autre de ces deux grands courants de la pensée économique n'ont véritablement analysé ce qui se passe au niveau élémentaire de fonctionnement de la vie matérielle dont parle Fernand Braudel et dont on a vu qu'il tend à se confondre aujourd'hui avec la montée en puissance de l'acteur-réseau.

Or, il suffit de prendre en considération l'ensemble de ces processus infra-organisationnels qui, selon les catégories braudéliennes, transforment, les *inputs* en *outputs* pour faire disparaître toute opposition entre ces deux grands courants de la pensée économique.

C'est ce que permettent aujourd'hui des outils de *corporate governance* comme l'*Activity Based Management* (méthode dite ABM) pour la comptabilité analytique ou le *Total Quality System* (Assurance Qualité) pour la satisfaction des besoins des consommateurs. Mais c'est aussi ce qu'autorisent le *Knowledge Management* ou KM (gestion des connaissances), le

Customer Relationship Management ou CRM (gestion de la relation client) pour le développement de l'organisation apprenante ou le *Project management process* (management par projets et processus) pour la gestion transverse.

L'utilisation de ces paradigmes pratiques de la bonne gouvernance d'une entreprise en réseau montre que de nouvelles manières d'entrer en relation avec l'environnement sont en train d'émerger au sein de ce que Braudel appelle "*l'activité élémentaire de base que l'on rencontre partout*" et que d'autres désignent comme le domaine des activités. Une mutation cognitive autant que productive y a commencé. Elle annonce la venue d'un autre mode de création de la valeur. Il serait vain de vouloir préciser *ex ante* son déroulement. On peut néanmoins délimiter quelques unes de ses exigences organisationnelles.

L'une d'entre elles est la nécessité d'apprendre à piloter des réseaux, aux contours sans cesse fluctuants, mais dont le fonctionnement repose, à chaque fois, sur le repérage et l'interprétation d'un certain nombre de signes : ceux par lesquels les acteurs du système – qu'il s'agisse des producteurs, des clients, des co-traitants ou des fournisseurs - nouent des transactions.

En mettant l'accent sur l'autonomie interprétative sur lesquels reposent ces échanges, l'utilisation des outils de bonne gouvernance précédemment évoqués - KM, CRM, comptabilité analytique ABM ou *Total Quality System* -, crée une situation telle que les deux grands moments historiques successifs qu'a exprimé l'opposition entre la valeur travail et la valeur d'usage apparaissent comme révolus l'un et l'autre au profit d'un nouvel état du monde : celui au sein duquel est en train d'émerger un nouveau mode de production.

En effet, si les marxistes, à la suite des économistes de l'école classiste anglaise, avaient pu réduire la production des richesses à la transformation mécanique d'une série d'*inputs* tandis que les marginalistes n'avaient pris en compte que ce qu'il advenait, commercialement parlant, des *outputs*, il est désormais possible de dépasser cette opposition. Il suffit de considérer l'ensemble des signes par lesquels l'organisation, de plus en plus virtuelle et réticulée, transforme ces *inputs* en *outputs* c'est-à-dire la manière dont elle relie ces signes à leur contexte.

Expliquer

C'est ce que devrait pouvoir accomplir un paradigme englobant qui intégrerait ces divers paradigmes pratiques tout en facilitant l'avènement d'un autre mode de production des richesses que d'aucuns appellent une économie de marché sociale et solidaire et dont le fonctionnement de la République fédérale allemande constitue, par bien des aspects, une anticipation. Or ce paradigme émergent, s'il veut être conforme à la vocation d'universalité qui doit être la sienne

pour s'imposer, devrait pouvoir emprunter certaines de ses caractéristiques à l'une et à l'autre des deux conceptions précédentes de la valeur sans pour autant s'identifier à aucune d'entre elles.

Conformément à ce que pensait l'école marginaliste, il devrait prendre en compte la subjectivité humaine afin que l'acteur soit en mesure d'anticiper les comportements de ses partenaires réticulés^{cmv}. Mais conformément à ce qu'estimait l'école classique, il devrait également prendre en compte l'objectivité du processus de création de la valeur afin d'être en mesure de l'optimiser.

En d'autres termes, l'évolution réelle des modes de production, en prenant ce terme dans le troisième sens que lui donne Fernand Braudel, celui de l'innovation managériale, serait en train d'impulser le développement d'un mode de gouvernance nouveau au sein des constellations organisationnelles en réseaux qui se sont généralisées sous la pression du capitalisme financier à partir du dernier quart du XX^{ème} siècle. Comme on l'a vu avec l'exemple d'Aprilia ou avec celui de Benetton, de nouvelles manières de créer les richesses sont apparues. Leurs acteurs y traitent simultanément les signes provenant des environnements internes *et* externes de la firme et ce à partir d'une logique qui à la fois objective *et* subjective, entrepreneuriale *et* intrapreneuriale.

D'où la nécessité d'un apprentissage organisationnel constant. Ses contraintes évoquent la nécessité d'observer attentivement ces fragments du réel organisationnel qu'un chercheur, Jacques Girin, appelle les "situations de gestion". Pour cet auteur, qui a dirigé le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique, l'action d'entreprendre apparaît lorsque des participants se réunissent pour accomplir, dans un temps déterminé, une action collective qui conduit à un résultat soumis à un jugement externe^{cmvii}.

Il est alors possible de retrouver dans une telle configuration les trois éléments constitutifs de tout signe que ce programme de recherches a cherché à mettre en évidence. On a vu qu'il y a un signe lorsque : a) *quelque chose* – la structure éphémère créée pour faciliter l'utilisation d'un nouveau type de matériel ou de logiciel – est mis à la place de b) *quelque chose d'autre* – le bouillonnement des micro changements techniques du contexte – c) *pour quelqu'un*, la ressource humaine qui porte "*à bout de bras*"^{cmviii} la révolution technologique en cours.

Mutatis, mutandis, on est dans le même cas de figure que lors de la découverte de l'agriculture au Néolithique ou des débuts de la Révolution industrielle : l'humanité réapprend à cheminer en suivant les signes qui émergent le long de sa route. La nouveauté réside dans la classe de signes que le changement de mode de production doit aujourd'hui privilégier : les symboles.

Issus d'une convention, ils peuvent être modifiés par une autre convention. Cette apparente fragilité devient une force en situation de turbulence contextuelle : les nouveaux signes appartenant à ce registre – par exemple, les langages de programmation informatique ou les standards de diffusion des produits numériques - ne seront conservés que dans la mesure où ils renvoient à l'existence d'une série d'indices susceptibles de s'appuyer sur, au moins, une réalisation iconique rentable du point de vue du marché. C'est la fonction de ces entités éphémères que génère l'irruption de ce nouveau mode de production de la valeur au sein des institutions : management par projets et par processus, ingénierie concourante et gestion de projets, *management cross fonctionnel*, *outsourcing*, *crowdsourcing*, etc...

Dans la mesure où ces situations de gestion, pour reprendre l'expression de Jacques Girin, sont de moins en moins hiérarchisées du fait des contraintes de la compétition par le temps, de nouvelles formes-réseaux se développent qui substituent une écoute permanente du contexte à une éventuelle supervision pratiquée de façon discontinue par des experts extérieurs à l'activité^{cmviii}. D'où la supériorité des processus d'auto-organisation reposant sur l'éthique professionnelle par rapport aux autres formes de régulation : elle découle de la position en surplomb des symboles vis-à-vis de ces deux autres catégories de signes que sont les indices et les icônes.

Ne nous étonnons pas que la barre ait été placée si haut par l'Histoire. L'objectif apparaît des plus réalistes à partir du moment où il est envisagé à partir des lois de la circulation des signes. Une fois de plus, l'évolution des institutions, économiques et politiques, illustre cette loi, non formulée, qui veut que la vie trouve des solutions à des problèmes que la théorie avait décrétés insolubles.

On sait que selon la totalité des lois connues de l'ingénierie aéronautique, le hanneton ne devrait pas voler : le rapport entre la taille de ses ailes et le poids de son corps devrait l'en empêcher. Le coléoptère n'en a cure. Comme aurait pu dire Galilée au sortir du Tribunal de la Sainte Foi qui l'avait obligé à abjurer ses découvertes astronomiques : *Eppur', vola...*

Arrivé à ce point de notre enquête, on ne peut aller plus loin dans l'anticipation de ce que pourraient être de nouveaux modes de gouvernance au sein d'un mode de production post-moderne à moins de quitter le fil directeur pragmatiste suivi jusques ici. Il suffit de réaffirmer la nécessité de re-liaison l'évolution de ces formes nouvelles à celle de leur contexte afin d'approfondir le rôle réciproque des trois grands principes organisationnels évoqués tout au long de ce programme de recherches.

Le respect de cette obligation devrait devenir une des tâches de la société politique afin de permettre à la société civile de continuer à évoluer.

Encore faudrait-il, comme l'indique Hannah Arendt, que les lois organisatrices d'une communauté humaine émanent de la force des choses et non de la seule logique des hommes. D'un point de vue de l'épistémologie du droit, ce fut tout l'enjeu du débat entre l'école dite de la souveraineté et celle du service public. Il est temps de le revisiter à la lumière des évolutions technologiques, économiques et sociales que l'on vient d'évoquer.

5. Revenir aux sources du droit

Le premier point de vue est illustré, au début du XX^{ème} siècle, par Maurice Hauriou (1856-1929). L'oeuvre de ce Catholique, profondément attaché à la doctrine traditionnelle de l'Eglise et à la philosophie thomiste, constituera l'une des sources inspiratrices de la pensée de Carl Schmitt^{cmlix}.

Revenir à Hobbes ?

Le juriste français voulait simplement demeurer fidèle aux positions de Nicolas Machiavel, de Jean Bodin et de Thomas Hobbes sur l'Etat : un Etat de puissance que caractérise sa souveraineté interne et externe. Il s'agissait, ni plus ni moins, du Léviathan décrit par le philosophe anglais et qui vise essentiellement à maintenir l'ordre au sein de la société. Incarnant l'intérêt général, il dispose à cet effet d'un certain nombre de prérogatives, dites régaliennes, qui émanent de sa souveraineté absolue. L'une d'elles est de pouvoir créer le droit en donnant naissance à des institutions dont le mode de fonctionnement ne peut, de ce fait, se réduire aux individus qui les composent.

Dans cette perspective, les organisations étatiques ne sont pas simplement des personnes morales : elles jouissent d'une véritable individualité ontologique^{cmlix}. *"Une institution est une idée d'œuvre ou d'entreprise qui se réalise et dure juridiquement dans un milieu social ; pour la réalisation de ce projet un pouvoir s'organise et lui procure des organes ; d'autre part, entre les membres du projet intéressés à la réalisation de l'idée, il se produit des manifestations de communion dirigées ou organisées par des pouvoirs et réglées par des procédures"*^{cmlixi}.

Il n'est pas étonnant que Carl Schmitt ait été fasciné par Hauriou : le futur admirateur du "génie juridique" (sic) de Hitler y trouvait une théorie de la puissance et de la durée de l'Etat qui ramenait le consentement populaire à des manifestations de communion avec le pouvoir. S'appuyant sur les travaux du jurisconsulte français, ce philosophe allemand allait pouvoir, *ipso facto*, légitimer l'homme providentiel comme acteur légitime d'une telle mise en ferveur^{cmlixi} : *eine Volk, eine Reich, eine Fürher !*

Redevenir girondin

Pourtant, un camarade d'études et de concours de Maurice Hauriou, Léon Duguit (1859–1928), avait adopté l'exact contre-pied du point de vue précédent. Sans vouloir pour autant exagérer l'opposition entre ce que l'on a appelé "l'école du service public", également connue sous le nom d'"école de Bordeaux" (Léon Duguit, Gaston Jèze, Roger Bonnard) et "l'école de la puissance publique", fondée par Maurice Hauriou, il convient de se souvenir que, selon Duguit, l'État n'est qu'une modalité politique parmi d'autres. On est en présence d'une forme précaire, apparue à un moment historique précis, et qui pourrait très bien disparaître – ou du moins se transformer profondément - à partir du moment où elle perdrait sa raison d'être initiale.

C'est que, selon le juriste girondin, les hommes, du fait de leur interdépendance croissante, se sont regroupés en société ce qui les a conduit à créer des normes et, pour les faire respecter, à se doter de dirigeants qui ont édicté des lois. Mais ces mêmes dirigeants ne peuvent le demeurer qu'aussi longtemps qu'ils continuent à se dévouer à la société et à l'organisation de la solidarité sociale par le biais du service public.

En d'autres termes, l'Etat n'a rien de sacré : il n'est qu'une coquille vide derrière laquelle se cachent des hommes politiques qui, de ce fait, n'ont aucun droit d'imposer quoi que ce soit à qui que ce soit. Ce qui justifie, selon Duguit, à la fois leurs fonctions et celles de l'État, c'est la notion de service public qui fait de ce dernier l'expression de la solidarité sociale. Ce point de vue conduit ce théoricien du droit à comprendre l'État comme l'émanation de la société et non comme la conséquence d'un ordre juridique préexistant^{cmlxiii}.

Apprendre des géographes

Le débat Hauriou/Duguit prend une signification nouvelle à la lumière des interventions massives des différents Etats au sein des économies nationales qui ont permis au krach financier de 2008 de ne pas déboucher sur la déflation brutale qui avait accompagné la crise financière de 1929. De ce point de vue, les leçons des années 1930, ont été retenues. La plupart des Etats se sont rapidement mobilisés pour éviter la faillite des banques, l'assèchement du crédit et le retour au protectionnisme^{cmlxiv}.

Or, ce type d'interventionnisme n'est pas nouveau. Sans même remonter au capitalisme d'Etat mis en oeuvre par Bismarck dans le domaine de l'industrie de l'armement pendant la première guerre mondiale et qui a servi de modèle à l'instauration du premier Plan d'industrialisation de l'URSS en 1928-1933, on trouve des manifestations contemporaines analogues dans l'aménagement de l'espace. Elles expliquent, qu'un peu partout au sein du monde occidental, la partie du territoire national qui a le plus bénéficié de la croissance à partir du dernier quart du XX^{ème} siècle n'a pas été forcément celle qui y avait le plus contribué.

C'est à partir de ce principe de redistribution géographique des richesses que l'Union européenne a été créée. C'est ce qui permet de comprendre qu'elle soit devenue, depuis près de trente ans, la seule partie du monde où les zones initialement les moins développées ont été celles qui ont connu le plus fort taux de croissance du moins jusqu'à la crise de la dette dans la zone euro survenue au début de 2010. Mais avant cette date, l'essor économique de pays comme l'Irlande ou l'Espagne sans même évoquer, à une époque plus récente, celui de la Slovaquie ou de la Pologne avait été des plus impressionnants.

Mais ce qui est vrai à l'échelle européenne l'est aussi, dans une moindre mesure, au niveau des Etats nationaux qui composent l'eurozone. A côté de la géographie de la compétitivité productive s'en est établie une autre qui exprime la compétitivité résidentielle des différentes régions c'est-à-dire leurs parts respectives dans la consommation de l'ensemble d'un territoire national. L'Ile-de-France en est un cas exemplaire : en trente ans, sa contribution au produit intérieur brut (PIB) de la France a augmenté, mais sa part du revenu national a baissé. Le même phénomène peut être constaté pour des métropoles comme Londres, Milan, Barcelone ou New York^{cmlixv}.

L'explication à ces évolutions réside, pour l'essentiel, dans la croissance des prélèvements obligatoires c'est-à-dire dans ce que Léon Duguit aurait appelé l'exercice de missions de service public exercées par l'Etat et qui, selon lui, constituent l'essentiel de sa légitimité. *De facto*, la ponction qu'il opère au profit des régimes sociaux qu'il a mis en place a progressé en trente ans. Un tel état de fait a rendu possible une redistribution des richesses par l'emploi public et les prestations sociales. De ce point de vue, le livre du géographe Jean-François Gravier, *Paris et le désert français*, paru en 1947, appartient au passé.

C'est ainsi que l'Ile-de-France transfère aujourd'hui 10 % de son PIB aux autres régions. Il en est de même pour la Lombardie qui redistribue 12 % de la valeur qu'elle a produite aux autres parties de la péninsule. On retrouve une évolution semblable pour Madrid qui se comporte de la même manière, à hauteur de 9 %, vis-à-vis des autres entités régionales du royaume d'Espagne. D'où la révolte de quelques unes des régions "riches" européennes, comme l'Italie du Nord-est ou les Flandres belges, et la fonction qu'y revêt, du moins dans ces deux ensembles de régions, le développement d'un nationalisme xénophobe : il donne un semblant de légitimité à la protestation contre ces prélèvements. "*Roma, ladrona !*" ("Rome, voleuse !") s'écrient les partisans de la "Padania" de l'autre côté des Alpes tandis que les Flamandais indépendantistes ne veulent plus payer pour les Wallons qu'ils jugent assistés^{cmlixvi}.

Plus étonnant encore par rapport à la *doxa* régionaliste au sein de l'hexagone qui voudrait que Paris phagocyte le développement des autres régions par le biais de ce qui s'apparenterait à un véritable colonialisme intérieur, on observe, comme on vient de le voir, à une diminution de la part relative de Paris au sein du PIB français et ce depuis 2000... Pour la première fois depuis 1980, la contribution de l'Île-de-France à la croissance française a même commencé à reculer (de 0,6 points de PIB national entre 2000 et 2006) alors que le Languedoc-Roussillon connaissait de son côté une croissance annuelle de près de 5% !

Développer l'autonomie des métropoles

Ces évolutions font dire aux experts de la nouvelle économie géographique, dont les approches dominent l'analyse territoriale contemporaine, que l'avenir économique des grands Etats ouest-européens se situe dans le développement de leurs métropoles régionales. Elles sont les seules à pouvoir mobiliser la quantité et la diversité des ressources nécessaires à l'essor d'activités compétitives à l'échelle mondiale.

Les équipes en situation de gouvernance à Milan, Madrid ou Barcelone - pour ne pas citer celles de Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille ou Nice - ont compris la leçon : elles mettent toutes leurs énergies à changer et adapter leurs villes au monde contemporain^{cmlxvii}.

C'est dans ce contexte qu'il convient de replacer la discussion à propos du bien fondé, ou non, des interventions massives que les grands Etats occidentaux ont effectuées - et continuent à effectuer - au sein de leurs économies nationales pour échapper au spectre de la déflation, c'est-à-dire du rétrécissement brutal des activités économiques, qui avait accompagné le krach boursier de 1929.

Si leur interventionnisme se déploie dans la perspective du renforcement de l'Etat-puissance selon la conception que s'en faisait Hauriou, il est fort à penser que le remède va s'avérer pire que le mal. Non seulement l'économie virtuelle, dont le développement revêt désormais la forme de bulles spéculatives à répétition, demeurera sous perfusion étatique (comme on le voit avec les injonctions massives de capital par la FED aux USA), mais l'éclatement de ces bulles fait courir un risque réel de faillite aux Etats qui les auront financées comme en témoigne la faillite de celui des souverains pontifes au XVI^{ème} siècle.

Petit rappel des faits : le 18 avril 1506, sous l'oeil de Bramante, Jules II, qui voulait faire de l'État pontifical une grande puissance mondiale, ce qui lui vaudra le surnom de Jules César II pour ses admirateurs, pose la première pierre de la future basilique Saint Pierre de Rome. Elle devrait être, pour les Etats du pape, ce que sera plus tard Versailles pour la monarchie absolue de Louis XIV, une machine à gouverner. Mais il faudra cent vingt ans, cinq architectes et dix-huits

papes pour venir à bout de ce chantier colossal. Entretemps et afin de le financer, lui et son successeur, Léon X, se seront opportunément souvenus du mot de leur prédécesseur Sixte IV : "*Le pape n'a besoin que d'une plume et d'un peu d'encre pour acquérir les sommes d'argent dont il a besoin.*" Passant de la théorie à la pratique, il avait été le premier à imposer une taxe pour la rémission de chaque péché moyennant l'achat d'une indulgence accordée par l'Église. Son initiative est reprise par Jules II et Léon X. A leurs manières, ils vont se comporter comme les gouvernants d'aujourd'hui pour faire repartir l'économie après le krach financier de 2008 : les uns et les autres ont fait fonctionner la planche à billets...

Dans toute la Chrétienté, des moines, devenus les VRP pontificaux, sillonnent les paroisses. Ils proposent aux fidèles d'acheter des indulgences. On connaît la suite : Luther, alors confesseur à Wittenberg, constate les dégâts spirituels que provoquent l'achat de ce sauf-conduits pour le Paradis. Il a lu et relu Saint Augustin. Il sait que la bonté de Dieu et elle seule nous donne les mérites du Christ sans égard pour nos propres mérites : la foi, seule, peut sauver, à la rigueur les oeuvres mais surtout pas ces "*fausses bonnes œuvres*" acquises à coup d'argent.

Indigné, il envoie une lettre personnelle à Albert de Mayence, archevêque de cette ville, dans laquelle il déplore la sécurité trompeuse quant au Salut éternel que donne l'achat de ces parts du Paradis. Il joint à sa missive 95 thèses : elles rappellent que ledit achat doit être libre, que la prédication de l'Évangile est plus importante que ce trafic d'influences et que, de toutes les façons, ces prétendues indulgences ne fonctionneraient, à supposer qu'elles puissent être efficaces, qu'en raison du pouvoir d'intercession de l'Église et non par elles-mêmes. L'archevêque envoie les thèses à Rome qui, à partir de juin 1518, convoque Luther pour chef d'hérésie et de lèse-papauté. Le moine rebelle se réfugie en lieu sûr et, par ses écrits, met le feu à toute l'Allemagne...

Or à cette époque, le pape n'est pas seulement évêque de la ville éternelle, ce qui veut dire successeur de saint Pierre et, à ce titre, pasteur de l'Église universelle. Il est surtout un prince temporel italien qui défend bec et ongles ses territoires. Un seul exemple : Jules II. A peine s'est-il assis sur le trône de Saint Pierre, qu'il part, à la tête de ses troupes, s'emparer d'une partie de la Romagne et exige de la République de Venise qu'elle lui cède de nouveaux territoires. Devant son refus, il suscite contre elle la ligue de Cambrai et, en 1509, appelle l'empereur Maximilien à attaquer la Sérénissime République. Mais ce sont les Français, également membres de la Ligue, qui tirent les marrons du feu. Inquiet de leurs gains territoriaux dans la Péninsule, le pape se réconcilie avec Venise et rallie à sa cause les cantons suisses obligeant les Français, menacés d'être pris à revers, à évacuer l'Italie en juin 1512.

On peut donc voir dans la politique financière de Jules II l'une des toutes premières expressions de l'Etat-puissance dont le rôle sera théorisé par Hauriou.

Retour à l'époque contemporaine et aux nouvelles fonctions économiques que pourrait remplir l'Etat à partir du moment où elles se situeraient dans la mouvance de la conception de l'Etat Service Public que s'en faisait Duguit et, à sa suite, l'école de Bordeaux : de telles interventions pourraient contribuer à mettre en place une situation de transition énergétique à partir des métropoles régionales.

On peut en voir un exemple précurseur dans l'ambitieux programme que la région Nord-Pas de Calais a adopté à cet effet. D'ici 2050, cet ensemble régional, c'est à dire, essentiellement, la métropole Lille-Roubaix-Tourcoing et ses acteurs économiques dont, en premier lieu, la chambre de commerce et d'industrie, veut réduire de 60 % sa consommation énergétique et diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre.

Cette politique de transition industrielle et énergétique s'appuie sur cinq piliers : des énergies renouvelables, des bâtiments producteurs d'énergie, une nouvelle manière pour la stocker, des réseaux intelligents pour la distribuer et des transports non polluants pour ne pas la gaspiller. Concrètement, il s'agit de transformer le maximum de bâtiments en autant de microsites producteurs d'énergie, de les équiper de panneaux solaires, de petites éoliennes voire d'unités de production de biogaz, et de relier le tout par des réseaux intelligents de distribution décentralisée de l'énergie sur le modèle d'Internet. Simultanément, la flotte régionale de transport public sera totalement transformée en véhicules électriques rechargeables ou à piles à combustibles^{cmxviii}. Ce qui à commencer à se réaliser autour de Lille-Roubaix-Tourcoing peut se faire ailleurs.

Selon le politologue Gilles Pinson, le processus de métropolisation dans l'Hexagone, dont la conurbation lilloise n'est qu'un exemple, devrait se poursuivre au moins jusqu'en 2040. Il devrait restructurer les activités économiques, les rapports sociaux et les modes de vie et de travail dans un contexte de "post-fordisme", c'est-à-dire de passage à la Troisième révolution industrielle, celle des imprimantes 3D et des Fablab^{cmxix}, mais également de mondialisation^{cmxx}.

Telle est donc l'une des premières conclusions de ce programme de recherches consacré aux leçons méthodologiques que l'on peut extraire du mode de gouvernance cathare au sein de l'Occitanie médiévale du XII^{ème} au XIV^{ème} siècles. Loin de s'identifier à l'antienne, désormais classique – bien qu'ayant pu apparaître justifiée dans les années 1960 -, de la dénonciation du "colonialisme intérieur", ce programme de recherches montre que la grandeur historique de cette hérésie n'a pas été forcément celle que l'on a longtemps cru voir. Ce réseau d'Eglises dissidentes

n'a pas seulement été la matrice où ont grandi des générations de rebelles à l'ordre voulu par Rome ou par Paris. Dans la mesure où ce maillage ecclésial a joué un rôle de tout premier plan dans la constitution de ce que l'on appelle aujourd'hui le capital social d'une époque et d'un ensemble de territoires, on peut y voir un exemple précoce de gouvernance par les valeurs, c'est-à-dire d'hégémonie sociale – au sens qui sera donné à ce terme, par Antonio Gramsci – qui est loin d'avoir épuisé tous ses enseignements. C'est ce à quoi voudraient s'attacher les derniers développements de cette série d'investigations.

6. Relier par les valeurs

Alors que l'Eglise romaine – et, après elles, les Eglises réformées – ont fait reposer leur mode de fonctionnement sur le dogme de la transsubstantiation entendu au sens de transformation réelle des substances sacramentelles, l'Eglise cathare adopta une réponse différente. On peut en discerner les contours doctrinaux dans la réponse de Pierre Maury, berger de Montailou, à l'inquisiteur Jacques Fournier, le futur Benoît XII. Ce dernier le fait longuement "questionner" en 1232 avant de le faire emmurer vivant pour chef de complicité avec l'hérésie.

L'inculpé se souvient que le *Bon Homme* Jacques Authié lui fit une confidence un jour où il marchait en sa compagnie sur le chemin qui les conduisait d'Arques à Rieux-en-Val : *"Vois, je vais te faire comprendre comment ceux de l'Eglise romaine méconnaissent notre Ecriture lorsqu'ils disent leur Messe /.../. Ils font croire aux gens qu'ils élèvent le corps de Dieu et que le pain qu'ils tiennent entre leurs mains est le corps de Dieu (tout ce qu'ils tiennent entre leurs mains, c'est du pain et non le corps de Dieu). Cela ne te laisse-t-il pas discerner combien ce que dit sur ce point l'Eglise romaine est mensonger ? En effet, supposons que ce soit effectivement le corps de Dieu, comme le dit l'Eglise romaine, comment accepterait-il de se laisser manger et mettre en un lieu si honteux ? Et même s'il le permettait, que vaudrait-il après avoir été ainsi consommé^{cmlxxi} ?"*

Et l'humble pâtre, devenu sémioticien au contact des *Bons Hommes*, de préciser devant le tribunal de la Sainte Foi ce qu'entendent les Cathares lorsqu'il bénissent le pain : *"En cours de route pourtant, quand nous étions au lieu dit Combe-Gauthier, où nous avons mangé, ledit Jacques Gauthié, hérétique, bénit le pain /.../. Il me dit alors que Dieu avait béni le pain de la même manière que lui-même venait de le bénir, et que c'était en représentation de la signification donnée par Dieu à ce geste que lui, l'hérétique, avait béni le pain. Et ceux de l'Eglise romaine disent que cela signifie que le pain est fait corps de Dieu, ce qui n'est pourtant pas^{cmlxxii} ..."*

Ce type d'interprétation, symbolique, est appliqué à la même époque par le Catharisme, occitan et lombard, à l'ensemble des thèmes fondateurs du christianisme. C'est ce dont témoigne le rituel dit de Dublin. On a vu qu'il a du être rédigé vers le milieu du XIII^{ème} siècle bien que la

version qui nous soit parvenue date de la deuxième moitié du siècle suivant. Son utilisation par les derniers pasteurs cathares, des deux côtés des Alpes, est donc à peu près certaine d'autant plus que les acteurs de cette ultime efflorescence de l'hérésie en Occitanie, les frères Authié, étaient allés se former en Lombardie. On est donc en droit de penser que leur pastorale a du constituer un approfondissement de leur propre catéchèse.

Restaurer la puissance du symbole

Or la lecture du document découvert dans la Bibliothèque de l'Université de Dublin montre que c'est désormais l'intégralité du message testamentaire qui relève d'un tel décodage symbolique et non, comme dans les textes hérétiques plus anciens, les seuls Evangiles. L'historienne Anne Brenon en donne quelques exemples : *"la croix dont le Christ demande aux vrais chrétiens de se charger est la croix immatérielle des bonnes œuvres et non la croix rouge des croisés ou la croix noire des pèlerins, /.../ les malades que le Christ guérissait n'étaient malades que dans leur âme, les aveugles à qui il rendait la vue n'étaient aveugles que de cœur, les démons qu'il chassait étaient des péchés^{cmLxxiii}."*

D'un bout à l'autre de la chaîne interprétative diffusée par l'hérésie on retrouve la même importance accordée au symbole en tant que clef de voûte du processus d'élaboration du sens. C'est ce que confirme la déclaration de Pierre Maury devant l'Inquisition. Il rapporte un propos de Pierre Authié, le père de Jacques, autre *Bonhomme* cathare : *"... Vois donc quelle différence il y a entre l'Eglise romaine et la nôtre : dans l'Eglise romaine, lorsqu'un enfant vient de naître, quelques jours plus tard le parrain et la marraine le portent à l'église, et quand ils sont devant la porte de l'église arrive le curé, quel qu'il soit, qu'il soit bon ou qu'il soit mauvais, et ce curé interroge le parrain pour savoir ce que cet enfant demande. Et le parrain répond que c'est la foi. Et le curé interroge encore le parrain : et que lui apportera la foi ? Et le parrain répond : la vie éternelle. Après cela, on donne un nom à l'enfant et le parrain promet que cet enfant sera un bon et fidèle chrétien, ce qui ne l'empêchera pas que par la suite il sera méchant et menteur. Et l'hérétique expliqua que, pour cette raison, il ne fallait accorder aucune valeur au baptême de l'Eglise romaine, car ce n'était pas l'enfant personnellement qui promettait qu'il serait un bon et fidèle chrétien mais que c'était un autre qui promettait à sa place. "Nous, au contraire, quand quelqu'un a bien douze ans – et nous préférons qu'il en ait dix-huit – c'est-à-dire quand il peut avoir l'intelligence du bien et du mal, s'il veut recevoir notre foi /.../, nous lui disons nos paroles bonnes et fermes. Et alors ledit croyant promet qu'il nous sera bon et fidèle, et qu'il nous adviendra rien de lui que de bon et non de mal /... /". Et il disait qu'un tel baptême était bon et ferme, car c'était le croyant lui-même qui promettait d'être bon et de rester fidèle^{cmLxxiv}."*

Hypertrophier le rôle de l'indice ?

On est en présence de l'esprit le plus profond du christianisme cathare pour reprendre le terme employé par Max Weber à propos du protestantisme. Or, la doctrine de la prédestination, que les réformateurs religieux du XVI^{ème} siècle emprunteront à Saint Augustin, résulte d'un approfondissement doctrinal, par Calvin, d'un acte éminemment politique : la proclamation du sacerdoce universel par Luther. On a vu qu'en ne réservant plus la célébration de l'Eucharistie aux seuls représentants désignés par Rome, elle mettra le feu aux poudres dans toute l'Allemagne. Et pour cause : le moine révolté venait de confier le processus de l'interprétation à l'ensemble du peuple chrétien. Il déclenchait, du même coup, une dynamique sociale qui lui échappera : à preuve la révolte des Anabaptistes en Rhénanie et l'extension de la Guerre des paysans à toute la partie de langue germanique de l'empire.

Inquiet, Calvin, cherche à reprendre le contrôle du processus d'élaboration du sens. Pour ce faire, il hypertrophie le rôle de l'indice aux dépens du symbole. Alors que son prédécesseur, Luther, avait préconisé d'observer les signes comme témoignages, en ce bas monde, de la prédestination du peuple chrétien à être collectivement sauvé dans l'autre, Calvin conseille de mener une telle enquête volontairement c'est-à-dire individuellement. Citant saint Bernard, le chef réformateur de Genève déclare : "*Vouloir est de l'homme. Vouloir le mal est de nature corrompue. Vouloir le bien est de grâce*" (Inst. chrét., II, III, 5).

Là réside peut être l'origine profonde de la différence qui sépare, aujourd'hui encore, l'idéal de l'économie sociale de marché, dont se réclame l'Union européenne sous l'influence de ce que Michel Albert a proposé d'appeler le capitalisme rhénan, c'est-à-dire, *in fine*, l'application de la pensée néo-luthérienne au fonctionnement économique et social, et la pratique néolibérale que prône le monde anglo-saxon de tradition calviniste. Comme on l'a vu au cours de ce programme de recherches, le premier courant fait partie d'une longue histoire qui met l'accent sur le salut de l'ensemble du peuple chrétien alors que le second insiste sur la prédestination des seuls "Justes", les "Saints" de l'Eglise puritaine, à entrer au royaume de Dieu.

Mais dans les deux cas, le processus de l'interprétation a été tronqué. Il se résume à la prise en compte d'une seule catégorie de signes, les indices, dont on a érigé l'observation, collective pour Luther et individuelle pour Calvin, comme *la* preuve absolue de la sollicitude du Créateur vis-à-vis de sa créature.

Trois siècles plus tôt, le christianisme cathare avait emprunté une voie autrement plus difficile. En pratiquant le baptême des adultes et en réduisant l'ensemble des autres rites sacramentaires à une sorte de service minimum, le *consolamentum*, il avait commencé à développer le rôle du symbole et, par voie de conséquence, à impulser le développement d'un

processus autonome de production de sens au sein du moindre de ses fidèles. C'est ce dont témoignent les déclarations très élaborées d'un simple pâtre, Pierre Maury, devant l'Inquisition. Elles montrent que le Catharisme avait, dans la pratique, commencé à traduire en actes la formule qui sera celle de l'existentialiste chrétien Kierkegaard : "*Le chemin n'est pas difficile, c'est le difficile qui est le chemin*".

Revenir au problème ontologique du Mal

Du même coup, l'autonomie dévolue à l'acteur au sein du processus de l'interprétation ne débouchait plus sur des bouleversements sociaux révolutionnaires comme cela allait advenir au XVI^{ème} siècle dans l'Allemagne qui s'embrasera à la suite de la prédication luthérienne. Le pilotage cathare du processus de production du sens en fournit l'explication : ce mode de gouvernance d'une organisation étendue s'effectuait à partir de valeurs dont le moindre des acteurs pouvait observer les effets au travers des comportements de ses pasteurs.

Ipsa facto et dans la mesure où ces mêmes *Bons Hommes* ou *Bonnes Dames* professaient que Dieu est tout puissant alors que tout un chacun pouvait constater, au quotidien, que les manifestations du Mal sont omniprésentes, conduisait à un résultat inattendu. La masse des *Bons Chrétiens* découvrait, inductivement (et rappelons que pour le philosophe et économiste John Stuart Mill, l'induction est l'exact équivalent de l'expérience), la seule position susceptible d'innocenter l'Être suprême tout en luttant efficacement contre les manifestations du Mal : envisager l'ensemble du problème sous l'angle d'une éthique individuelle de la responsabilité au sein d'un univers social qui s'ouvrait à la liberté.

Telle est, en définitive, l'explication de la hauteur de vue dont firent preuve ces humbles acteurs de l'hérésie que furent le berger Pierre Maury ou ces simples paysannes et paysans Guillemette Benet, Raimond de l'Aire, Arnaud de Bédeillac, Aycard Boret ou Guillaume Austatz devant les greffiers de l'Inquisition.

Du point de vue principal, la position adoptée quant à l'existence du Mal est assez proche de celle du Chancelier allemand Gerhard Schröder à l'occasion du sixième anniversaire de la libération du Camp d'Auschwitz : "*Nous voudrions saisir l'inconcevable, qui, pourtant, dépasse tout entendement humain. Nous cherchons d'ultimes réponses. En vain. /.../ Ce qui reste, c'est la certitude que le mal en personne a montré sa face dans les camps d'extermination. Le Mal n'est plus une catégorie politique ni scientifique. Mais qui, après Auschwitz, pourrait encore douter qu'il existe et qu'il s'est manifesté dans le génocide national-socialiste, inspiré par la haine^{cmixv}?...*".

Méthodologiquement, la position exprimée par le Chef d'Etat allemand rejoint celle des *Bons Hommes* occitans. On peut s'en convaincre en considérant le point de vue de René Nelli sur

l'opposition entre le Bien et le Mal : "Les Cathares ont résolu la difficulté qu'il y a à définir un Bien absolu et un Mal absolu en traduisant cette opposition morale en opposition ontologique. Le Bien, c'est l'Être à la suprême puissance ; le Mal, c'est ce qui pousse vers le non-être tout ce qu'il frappe. Saint Augustin avait dit : "toute cause qui le produit ne peut être que le néant". Mais les cathares croyaient qu'il existait un principe de la négation – ou de la corruption – **non créé et non voulu par Dieu**^{cmLxxvi}. /.../ La seule différence vraiment importante qu'il y ait entre le catholicisme romain et le catharisme, c'est que, pour les Romains, **Dieu est la cause du mal dont il punit les pêcheurs**, tandis que pour les Cathares, il **subit** le mal pour lequel il ne punit personne^{cmLxxvii} ..."

On est en présence d'un approfondissement logique de la démarche entreprise par Abélard et contre laquelle s'était élevé Saint Bernard. En définissant le Bien comme l'Être à la suprême puissance, le christianisme cathare ne déclenchait pas seulement un processus de ré-interprétation symbolique de l'ensemble des Ecritures chrétiennes, il augmentait, *de facto*, la part laissée à la praxis humaine dans le fonctionnement du monde d'ici-bas. En faisant évoluer le corpus doctrinal de l'hérésie vers un monisme qui ne disait pas encore son nom, il impulsait le développement d'une attitude philosophiquement réaliste au sein de l'ensemble du peuple chrétien. La preuve en est fournie par l'existence du Rituel dit de Dublin et par les nombreuses déclarations, quasiment naturalistes, conservées au sein des dépositions recueillies par l'Inquisition à la suite de la grande rafle de 1308 à Montailou.

Le fait qu'une telle mutation philosophique ait été rendue possible à une telle échelle sociale témoigne que cette religion participait d'un plus vaste ébranlement des consciences concomittant d'un changement profond de la société. Les catégories d'analyse proposées par Abraham Maslow et Frederick Herzberg permettent de le comprendre : le Catharisme développait principalement ses effets au sommet de la hiérarchie des besoins et aspirations humaines, celui de l'Être, tout en participant, du fait de cette position sommitale, au déploiement simultané et à d'autres niveaux, de ce que Fernand Braudel a appelé la première révolution industrielle de l'Occident latin^{cmLxxviii}.

Ainsi, au moment où sur les rives de la Seine les logiciens scolastiques se livraient courageusement à l'objet^{cmLxxix} afin de savoir qui, du point de vue réaliste ou nominaliste, avait raison en matière d'explication du monde, les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* d'Occitanie, et, sous leur gouvernance, la multitude des *Bons Chrétiens* affrontaient tout aussi courageusement, mais sur le mode existentiel, une question encore plus importante : la nature de l'Être.

Dans la mesure où le processus interprétatif impulsé était, *de facto*, symbolique, les institutions qui en constituaient la matrice, les Eglises cathares, participaient du retour du signe.

En témoigne, *a posteriori*, leur rite du baptême par imposition des mains : il re-liait symboliquement le nouvel impétrant à une longue chaîne de signes transmise, sans interruption, depuis les Apôtres.

On rejoint l'intuition d'Ann H Arendt à propos du caractère symbolique que doit revêtir toute loi. Si, comme le souligne cette philosophe^{cm1xxx}, le mot Etat vient du latin *status rei publicae* qui signifie "forme de gouvernement", la loi cessait d'être exclusivement le synonyme d'une prescription émanant d'une autorité souveraine. Elle redevenait ce qui relie les hommes entre eux^{cm1xxx1}. C'est ce que signifient aujourd'hui encore des expressions comme *la loi des nations* pour évoquer le droit des gens, *les lois de la guerre*, pour parler de l'éthique respectée sur les champs de bataille ou *les lois du devoir, de l'honneur, de la politesse* pour faire allusion aux obligations imposées par la vie en société. Lesdites lois se sont imposées aux hommes sans jamais avoir été décrétées comme telles par un quelconque Etat souverain.

C'est une démarche analogue que suivait, sans le dire, le Catharisme et c'est en cela qu'il remplissait, *de facto*, une fonction de régulation vis-à-vis de la société de son temps tout en permettant son évolution. Du même coup, il contribuait au développement d'un processus historique analogue à celui découvert par Max Weber à propos de la genèse du droit : rendre inutile la formulation de la loi en bonne et due forme dans la mesure où son objet a déjà été révélé par l'action d'un corps de prophètes.

C'est la signification sociologique que revêt le Rituel cathare dit de Dublin. Sa traductrice Anne Brenon en souligne la portée : "*Il s'agit /.../ d'un texte de catéchèse chrétienne, résumant l'essentiel de l'enseignement à usage interne de l'Eglise cathare – et non d'un texte de prédication publique à destination d'un auditoire profane - /.../ d'où l'importance exceptionnelle de ce document*^{cm1xxxii}."

Sa lecture est donc essentielle pour comprendre la mutation dans le domaine des manières de penser impulsée par le Catharisme. Ce Rituel en définit l'organisation qui en constitue le support logistique de la manière suivante : "*Cette Eglise n'est pas de pierre, ni de bois, ni de rien qui soit fait de main d'homme. /.../ Mais cette Sainte Eglise est assemblée des fidèles et des saints, dans laquelle Jésus-Christ se tient et se tiendra jusqu'à la fin des siècles*^{cm1xxxiii}". On est au sein d'une organisation-réseau dans laquelle on entre volontairement : "*Cette Eglise pratique le saint baptême spirituel, c'est-à-dire l'imposition des mains par lequel est donné le Saint Esprit /.../ : car l'Eglise du Christ l'a maintenu sans interruption, et le maintiendra jusqu'à la fin du monde, ainsi que le Christ l'a dit aux Apôtres (Mt 28, 19-20) : "Baptisez-les au nom du Père et du Fils et du Saint Esprit*^{cm1xxxiv} ...".

Le lieu d'application du mode de régulation de l'action organisationnelle venait de se déplacer d'une Eglise chrétienne à l'autre.

Pour les Catholiques romains, c'était toujours le sacrement de l'Eucharistie, entendu au sens de transformation magique des substances, qui faisait foi. Une telle réduction iconique des paroles prononcées par le Christ lors de son dernier repas ne pouvait que frapper de dégénérescence l'ensemble de la chaîne interprétative. C'est ce qui adviendra au cours de l'histoire de l'institution romaine : l'hostie y perdra progressivement sa qualité de signe au fur et à mesure que le prêtre adoptera la posture d'un magicien transformant la nature des substances. En témoigne l'ampoule miraculeuse de Saint Janvier que l'archidiacre de la cathédrale de Naples brandit chaque année devant la foule émerveillée : le sang qui s'y liquéfie par le pouvoir du sacerdoce *est le sang du Saint comme le pain consacré est le corps du Christ*^{cmlixv}.

La solution protestante au problème que pose le maintien de la cohérence interprétative au sein de toute organisation étendue a été différente : selon l'ensemble des Eglises réformées, il appartient au sacerdoce universel, c'est-à-dire à tout un chacun, d'observer les indices par lesquels se manifeste la Sollicitude divine à son égard. C'est ce qui explique que cette deuxième catégorie de signes - et surtout le résultat pratique de leur interprétation une fois transcrit en termes de réussite sociale - soit devenue l'élément fondateur du lien social en Occident à partir du XVI^{ème} siècle : encore aujourd'hui aux USA, on évalue la valeur ontologique d'une personne à son "poids" en dollars...

Les Cathares ont donc été les seuls parmi les Chrétiens à avoir envisagé le problème de la production du sens de façon globale – symboles, signes et icônes réunis - et d'en avoir tiré les conséquences rituelles : ils ne baptisaient que des adultes consentants à qui ils demandaient d'assumer l'intégralité de leur autonomie interprétative.

Tout se jouait dans la place accordée au symbole dans la chaîne sémiotique. Si le Chrétien était simplement celui qui croit que le pain et le vin se transforment réellement en corps et en sang du Crucifié à l'occasion du Mystère de l'Eucharistie, l'allégeance à la Bonne Nouvelle se réduisait, immanquablement, à une soumission fidéiste. La hiérarchie ecclésiale pouvait continuer à vaquer en paix à ses occupations qui, à l'époque du Catharisme, n'étaient pas forcément celles qu'avait préconisées l'Évangile. Par contre, si le "Bon Chrétien", comme le disaient les Cathares, était celui qui avait choisi, en son âme et conscience, de se conformer aux vertus évangéliques relatées par les Actes des Apôtres et qu'incarnaient chaque jour les comportements de ses pasteurs, l'exigence de congruence devenait centrale. Le développement de l'autonomie

interprétative de l'acteur s'ensuivait : d'où les dépositions "philosophiques" de simples bergers ou paysannes et paysans devant leurs Juges du Tribunal de l'Inquisition.

Dans le premier cas, les dogmes chrétiens avaient été instrumentalisés par une hiérarchie organisationnelle à la manière des fidèles madrilènes qui assistent, chaque année, au même "miracle" que ceux de Naples mais à partir du soi-disant sang d'un autre martyr, Saint Pantaléon. Dans l'autre cas, on faisait appel à l'intégralité des potentialités interprétatives des *Bons Croyants* qui, une fois éveillées, pouvaient se déployer dans la toute la chaîne de l'Être, Raison pratique et Raison théorique réunies.

Là réside la véritable modernité du fait cathare à une époque comme la nôtre où les formes de pilotage hiérarchiques, héritées du capitalisme industriel et patrimonial, perdent, progressivement, leur valeur opérationnelle dans le nouveau contexte créé par la révolution numérique et la nouvelle phase de la mondialisation. Si la valeur exemplaire du mode de gouvernance cathare apparaît aujourd'hui aussi forte, c'est que les *Bonnes Dames* et les *Bons Hommes* ne se s'étaient pas contentés d'expliquer le monde, ils avaient commencé, *de facto*, à le transformer.

Ils modifiaient ce que le grand anthropologue André Leroi-Gourhan a proposé d'appeler le milieu intérieur de l'homme, c'est-à-dire le capital intellectuel, d'un groupe humain donné à une époque donnée. Ils avaient commencé à y impulser le développement d'un processus symbolique d'émergence de lois, au sens que donnera Hayek à ce terme - un ensemble de règles et de normes - qui répondaient au besoin d'auto-régulation d'une communauté humaine : "*La foi sans les œuvres est morte*" avaient-ils l'habitude de dire.

D'où le caractère central de leur exigence de congruence, c'est-à-dire de leur volonté d'accorder leurs actes avec leurs paroles : c'est elle qui autorisait la constitution d'un tel capital social. Son accumulation au fil des décennies et pendant les trois siècles d'existence du Catharisme explique que ces Eglises aient été, peu à peu, conduites à renouer avec la globalité du signe, icônes, indices et symboles réunis. Le déploiement de cette chaîne sémiotique permet de comprendre qu'elles aient pu évoluer d'un dualisme absolu initial – qui les aurait amenée à rompre tous les ponts avec le Catholicisme romain - à un dualisme mitigé qui leur donnait les moyens d'assurer leur hégémonie sur l'ensemble de la société de son époque clercs de l'Eglise catholique compris.

C'est ce dont témoigne l'attitude ambiguë du curé de Montailou : il est prêtre catholique en apparence mais sympathisant cathare en réalité. C'est ce qu'exprime également l'attitude de Sans Morlane, grand Archidiacre catholique dans la cité de Carcassonne : il complotait avec son

frère, curé prébendaire de Pennautier, et d'autres notables occitans pour s'emparer des registres où l'Inquisition conserve les dépositions de ses délateurs. Trahi par l'un des conjurés, Sans Morlane sera néanmoins inhumé dans la chapelle Saint Anne de la cathédrale Saint Nazaire au coeur de la ville autrefois tenue par les Trencastel. D'où enfin l'attitude de Pierre Authié montant au supplice devant la cathédrale Saint Etienne à Toulouse : en avril 1310, celui que l'on s'apprête à brûler vif déclare que si on le laisse prêcher une dernière fois devant le peuple, il le convertira tout entier à sa foi.

C'est une vision du monde conquérante, issue de la mise en synergie de ces trois classes de signes que sont l'icône, l'indice et le symbole, que ses adversaires ont tenté de détruire. C'est ce qu'exprime, d'une autre manière, la médiéviste Anne Brenon.

"Aujourd'hui, le catharisme apparaît effectivement, au regard de l'historien, non plus comme ce corps étranger artificiellement greffé dans la chair de la chrétienté médiévale, que comme une forme somme toute représentative parmi d'autres de christianisme médiéval, porteuse sans doute de quelque bagage archéo-chrétien /.../ mais manifestant le caractère monachique grave de la spiritualité romane. L'intuition de René Nelli, qui voit un augustinisme dans l'expression, parvenue à son stade d'achèvement, de la réflexion théologique cathare sur le problème du mal /.../ situe bien le catharisme, comme le veut du reste la simple chronologie, dans la famille et la logique d'une méthode de raisonnement et de pensée antérieure à la scolastique thomiste, qui sera, elle, réellement aristotélicienne et marquera le grand tournant dogmatiste du Moyen Âge chrétien^{cm1xxxvi}."

Répondre aux défis de notre époque

C'est dans cette perspective qu'il convient d'envisager la valeur exemplaire du Catharisme, dont on vient de rappeler, avec Anne Brenon et à la suite de René Nelli, qu'il fut un augustinisme parvenu à son stade d'achèvement. L'impulsion ainsi donnée à l'accumulation de cette forme de capital social ne peut-elle pas redevenir source d'inspiration pour contribuer à résoudre quelques uns des grands problèmes du monde contemporain ?

L'un d'entre eux est la raréfaction des ressources : avec l'épuisement de l'écosystème et la croissance de la population mondiale, la mise à disposition d'un certain nombre de biens élémentaires - eau potable, alimentation, santé, niveau de vie, etc... - devient de plus en plus dépendante des découvertes scientifiques et des inventions technologiques^{cm1xxxvii}. Or on a vu qu'elles s'élaborent au sein de communautés, les pôles régionaux de compétitivité, que la vision nominaliste du savoir propagée par le jacobinisme a balkanisés en silos étanches les uns par rapport aux autres. Le moment n'est-il pas venu de briser ces frontières inter-disciplinaires héritées d'une conception positiviste de la connaissance et d'y substituer une "conception

rationnelle de l'univers qui puisse englober tout le réel, ordre vivant et ordre vivant humain compris^{cm1xxxviii}.

Ce mode de pilotage de la constitution d'un tel capital social n'a pas à être inventé *ex nihilo*. Il a déjà fonctionné, pendant près de trois siècles, de part et d'autre des Alpes, alors que se déployaient les virtualités de la première révolution industrielle de l'Occident. Il faisait appel à un principe organisationnel différent que celui de la hiérarchie ou du marché, le principe de la communauté et dont l'expansion des Eglises cathares de Lombardie et d'Occitanie exprimait la puissance.

Le temps n'est-il pas venu de renouer avec ces trois dimensions du fait social afin de résoudre un certain nombre de problèmes cruciaux de l'humanité ? Mais comment pourrait-on les résoudre sans développer, d'une manière ou d'une autre, la capacité du plus grand nombre à prendre en compte l'ensemble des signes par lesquels s'expriment l'évolution de leur commun contexte?

Lire

ALAIN (1928) – *Platon*, Paris, Flammarion, collection Champs, 2004.

ALTER, N. (1990) - *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

ANDLER, D. ; FAGOT-LARGEAULT, A. ; SAINT-SERNIN, B. (2002) - *Philosophie des sciences*, Tome 1 & 2, Paris, Gallimard.

AUDARD, C. (2009) - *Qu'est-ce que le libéralisme?*, Paris, Gallimard.

AUDIER, S. (2006) - *Le Socialisme libéral*, Paris, La Découverte.

ARENDT, H. (1961) - *Between Past and Future : Six Exercises in Political Thought*, New York.

ARENDT, H. (1963) - *On Revolution*, New York. Tr. fr. *Essai sur la révolution*, Paris, Gallimard, 1967.

ASHBY, W.R. (1963) – *Introduction to Cybernetics*, New York, John Wiley & Sons.

BANCAUD, A., "La haute magistrature sous Vichy", *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 49, janvier-mars 1996.

BERNASCONI, M., MONSTED, M. et coll (2000) - *Les Start-Up High-Tech, création et développement des entreprises technologiques*, Paris, Dunod.

BOETIE, E. de la (1576) - *Discours de la servitude volontaire*, Paris : Payot, collection Petite bibliothèque, 2002.

BOURETZ, P. (1996) - *Les promesses du monde, philosophie de Max Weber*, Paris, Gallimard.

BOUVERESSE, J. ; DESCOMBES, V. ; McCARTY, T. ; NEHAMAS, A. ; PUTNAM, H. ; RORTY, R. (1992) - *Lire Rorty. Le pragmatisme et ses conséquences*, Les Editions de l'éclat, 30250, Combas.

BRAUDEL, F. (1979) - *Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV^e-XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, Tome 1.

BROCH, H. (1985) - *Le Paranormal*, Paris Seuil, nouvelle éd. 2001.

CANTO-SPERBER, M. et URBINATI, N. (dir.) (2003) - *Le Socialisme libéral. Une anthologie*, Paris, Esprit.

CARRE DE MALBERG, R. (1931) - *La Loi, expression de la volonté générale*, Paris, Sirey.

CASTAN, F. (1994) - *Argumentari*, Toulouse, Institut d'Etudes Occitanes.

CHAUVIRE, Chr. (1989) - *Ludwig Wittgenstein*, Paris, Seuil.

CHEVALLIER, J. (1992) - *L'Etat de droit*, Editions Montchrestien, Coll. Clefs, 3^{ème} édition, 1999.

CROUZET, M. (1981) – *Stendhal et le langage*, Paris, Gallimard.

CROZIER, M. & TILLIETTE, B. (1995) - *La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions.

CRUET, J. (1912) - *De l'impuissance des lois*, Paris, Flammarion.

DAVEZIES, L. (2008) - *La république et ses territoires*, Paris, Seuil.

DELEDALLE, G. (1983) - *La philosophie américaine*, Editions l'Age d'Homme, Lausanne, Suisse. 2^{ème} éd, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1987.

DELTEIL, J. (1925) – *Jeanne d'Arc* in *Œuvres complètes*, sélectionnées par l'auteur, Paris, Grasset.

DOUEIHI, M. (2008) - *La grande conversion numérique*, Paris, Seuil.

DUQUESNE, J. (1986) - *Les catholiques français sous l'occupation*, Paris, Fayard.

DYENS, O. (2008) - *La Condition inhumaine*, Paris, Flammarion.

- GAZIER, B. (2007) - *La Crise de 1929*, Paris, Presses Universitaires de France, Que Sais-je ?
- GIRIN, J. (1990) - " L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode " in MARTINET, A. - C. et alii *Epistémologies et sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1990.
- GRAVIER, J. -F. (1947) - *Paris et le désert français*, Paris, éditions du Portulan.,
- HABERMAS, J. (1981) - *Theorie des kommunikativen Handelns, I Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, II Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp. Tr. fr. *Théorie de l'agir communicationnel*. Tr. fr. Jean Marc Ferry et Jean Louis Schlegel, 2 vol., Paris, éd. Fayard, 1987.
- HAURIUO, M. (1933) - *Aux sources du droit: le pouvoir, l'ordre et la liberté*, Paris : Bloud et Gay. Reprint, Caen : Centre de philosophie politique et juridique, 1986.
- HAYEK, F. (1980) - *Droit, législation et liberté*, vol 1, *Règles et ordre*, Paris, PUF.
- HEIDEGGER, M. (1916) - *Die Kategorien und Bedeutungslehre des Duns Scotus*, Tübingen, J.C.B. Mohr, 1916, 1978. Tr. fr. *Traité des catégories et de la signification chez Duns Scot*, Paris, Gallimard, 1970.
- HERZBERG, F. (1959) – *The Motivation to Work*, New York, John Willey & sons Inc.
- JARNIOU, P. (1981) - *L'entreprise comme système politique*, Paris, PUF.
- JARNIOU, P. (1989), "L'entreprise comme système politique" in JOFFRE, P. et SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, tome I.
- JOFFRE, P. (1989), "Entreprise et marché" in JOFFRE, P. et SIMON, Y. et alii, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, tome I.
- JOSEPHE, P. (2008) - *La société immédiate*, Paris, Calmann-Lévy.
- LAVELEYE, E. de, "Luttes parlementaires entre socialisme et capitalisme", *L'Histoire universelle*, tome 19, *Les guerres mondiales*, Paris, Hachette - Le Figaro, 2006.
- LE BRET, C. (1632) - *De la souveraineté du Roy*, Rouen, Charles Osmont Éditeur, 1689.
- LIPPMANN, W. (1937) - *The Good Society*. Tr. fr. *La Cité Libre*, Paris, Librairie de Médicis, 1946.
- LORINO, Ph. (1995) - *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Paris, Editions d'organisation.
- MADIRAN, J. (2004) - *Maurras toujours là*, Versailles, Consep.

- MASLOW, A. (1954) – *Motivation and Personality*, New York, Harper.
- MILLARD, E., "Hauriou et la théorie de l'institution", *Droit & Société*, n° 30-31, 1995.
- MONGRAND, J.P. (2001) - *Le manager dans la nouvelle économie*, Paris, Ed d'Organisation.
- MOUCHOT, C.. (1990), "Décision et sciences sociales" in MARTINET, A. - C. et alii *"Epistémologies et sciences de Gestion"*, Paris, Economica.
- NELLI, R. (1959) – *Ecritures cathares*, Nouvelle édition actualisée et augmentée par Anne Brenon, Paris, Le Rocher, 1995.
- NEWTON, W. R. (2006) - *La petite Cour*, Paris, Fayard.
- ORLEAN, A., "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand", *Revue du MAUSS*, n° 4, second semestre 1994.
- PAXTON, R. O. (1972) - *Vichy France. Old Guard and New Order*. Tr. fr. *La France de Vichy*, Paris, Le Seuil, 1973.
- PEYROLLE, J. C. & LORINO, Ph., "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 31-32-33, Mai-Octobre 1999, Editions ESKA.
- PEYROLLE, J. C., "Auditer ou écouter". *Audit social et gestion des processus transverses* ", 17° Université d'Eté de l'Institut d'Audit Social, IAE d'Aix-en-Provence, 26-27 août 1999, pp. 167-175.
- PINSON, G., "Développement territorial - Métropole : Les systèmes métropolitains français à l'horizon 2040", *Futuribles*, N°387, Juillet-Août 2012.
- RAWLS, J. (1993) - *Libéralisme politique*, Paris, PUF, 1995, traduit de l'américain par Catherine Audard.
- REICH, R. B. (2007) - *Supercapitalism : The Transformation of Business, Democracy, and everyday Life*, Borzoi Books. Tr. fr. *Supercapitalisme : le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Paris, Vuibert, 2008.
- SAINT-SERNIN, B. (2000) - *Whitehead ; un univers en essai*, Paris, Vrin.
- SAINT-SERNIN, B. (2007) - *Le rationalisme qui vient*, Paris, Gallimard.
- SCHUMPETER, J. (1942) – *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper, 1976. Tr. Fr. *Capitalisme, socialisme et démocratie*.

SFEZ, L. (1981) - *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} éd. 1981.

SIMON, H. A., "Préface" in GABRIE, H., JACQUIER, J. L. (1995) - *La Théorie moderne de l'entreprise*, Paris, Economica.

STENDHAL, G. BEYLE dit – *Le Rouge et le Noir* (1830), *Romans et Nouvelles*, Paris, Gallimard, La Pléiade, 1970.

STIGLITZ, J. (2002) - *Globalization and Its Discontents*. Tr. fr. *La Grande Désillusion*, Paris, Fayard.

TOCQUEVILLE, A. de (1858) - *l'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Flammarion, 1988.

TOUCHARD, J. (1958) - *Histoire des idées politiques*, Tome 2, *Du XVIII^{ème} siècle à nos jours*, Paris, PUF, 1958.

WEBER, M. (1920) - *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Tübingen, Mohr, 3 vol. Tr. fr. du tome I, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

WILLIAMSON O. E. (1991), "Economic institutions : Spontaneous and intentional governance," *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 159-187.

WILLIAMSON, O. (1993) - *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*, Berkeley, University of California, november.

WILLIAMSON, O. E., (1981) "The economics of organization : The transaction cost approach," *American Journal of Sociology*, 87 : 548-577.

ZELDIN, T., *France 1848-1945*, vol. I : *Ambition, Love and Politics* ; Vol. II *Intellect, Taste and Anxiety*, Oxford University Press, 1973 & 1977. Tr. fr. *Histoire des passions françaises, 1848-1945*, Recherches, 1978, puis Editions du Seuil, coll. "Points-Histoire", t. 1 : *Ambition et Amour*, (1980) ; t. 2 : *Orgueil et Intelligence* (1980) ; t. 3 : *Goût et corruption* (1981) ; t.4 : *Colère et Politique* (1981) ; t. 5 : *Anxiété et Hypocrisie* (1981).

- cxix Jean-Pierre Stroobants, " Les Flamands belges veulent réduire les "facilités" accordées aux francophones", *Le Monde*, 9 août 2007.
- cxix Cécile Chambraud et Sandrine Morel, "Le séparatisme, reflet d'une Europe qui ne fait plus rêver", *Le Monde*, 7 novembre 2013.
- cxix Cécile Chambraud et Sandrine Morel, "Le séparatisme, reflet d'une Europe qui ne fait plus rêver", *Le Monde*, 7 novembre 2013.
- cxix Jerry Z. Muller, " The Enduring Power of Ethnic Nationalism ", *Foreign Affairs*, March-avril 2008.
- cxix Pankaj Ghemawat of the Harvard Business School has observed, 90 percent of fixed investment around the world is domestic (David Brooks, *The Cognitive Age*).
- cxix Cécile Chambraud et Sandrine Morel, "Le séparatisme, reflet d'une Europe qui ne fait plus rêver", *Le Monde*, 7 novembre 2013.
- cxix Etienne Balibar, " Walzer, Schmitt et la question de la "guerre juste" .
- cxix Bernard Willms, *Idealismus und Nation. Zur Rekonstruktion des politischen Selbstbewußtseins der Deutschen*.
- cxix Andrea Aloï, "Carl Schmitt, uomo di crisi".
- cxix The lawyer is put in jail by the Americans (which confiscates its library), interned, questioned in Nuremberg, revoked German University, put at the retirement of office with prohibition to teach and publish (until 1949).
- cxix Carl Schmitt, in Charles Bloch, *La nuit des longs couteaux. 30 juin 1934 : Hitler liquide les siens*.
- cxix C'est sous la République de Weimar que Carl Schmitt publie la majeure partie de son œuvre : essai contre le romantisme politique (*Politische Romantik*, 1919), livre sur la dictature (*Die Diktatur. Von den Anfängen des modernen Souveränitätsgedankens bis zum proletarischen Klassenkampf*, 1921), études sur la théologie politique (*Politische Theologie*, 1922), le parlementarisme (*Die geistesgeschichtliche Lage des heutigen Parlamentarismus*, 1923), la forme politique de l'Église romaine (*Römischer Katholizismus und politische Form*, 1923), la notion de politique (*Verfassungslehre*, 1928) ainsi que son manuel de doctrine constitutionnelle (*Der Völkerbund und das politische Problem der Friedenssicherung*, 1930) et son livre sur les notions de légalité et de légitimité (*Legalität und Legitimität*, 1932).
- cxix Carl Schmitt, *The Tyranny of Values*, p. 27.
- cxix This philosopher of the right will remain until the end faithful to his design of the nation as testified its correspondence with Julien Freund in the years 1960, correspondence partially published in the booklet *Schmittiana III*, pp. 33-63.
- cxix German nation which one remembers that the theorist the 3rd Reich, Alfred Rosenberg, y annexed the Dutchmen and other Flemings whose territory had been the ground of asylum of Spinoza.
- cxix Carl Schmitt, in Yves Charles Zarka, *Un détail nazi dans la pensée de Carl Schmitt : La justification des lois de Nuremberg du 15 septembre 1935*.
- cxix Le 9 décembre 1930, Walter Benjamin écrit à Carl Schmitt pour lui annoncer l'envoi, sur la recommandation de son ami Albert Salomon, de cet ouvrage, dont il souligne combien il lui est redevable de «sa présentation de la théorie de la souveraineté au XVII^e siècle». Il ajoute ensuite : «Peut-être puis-je vous dire en outre que j'ai également tiré de vos ouvrages ultérieurs, de La dictature principalement, une confirmation de mes modes de recherche en philosophie de l'art par ceux qui sont les vôtres en philosophie de l'État» (in Jacob Taubes, *En divergeant accord. À propos de Carl Schmitt*, Rivages, Paris 2003, pp. 51-52 et 98-99, cité in Alain de Benoist, G.R.E.C.E., "Eléments", nème 110, septembre 2003).
- cxix Reinhard Höhn, *Die Wandlung im staatsrechtliche Denken*, Hanseatische Verlagsanstalt, Hamburg 1934 ;
- Otto Koellreutter, *Der deutsche Führerstaat*, J.C.B.Mohr-Paul Siebeck, Tübingen 1934 ;
- Alfred Rosenberg, «Totaler Staat», in *Völkischer Beobachter*, 9 janvier 1934 ;
- Roland Freisler, «Totaler Staat ? - Nationalsozialistischer Staat ! », in *Deutsche Justiz*, 1934, pp. 43-45 ;
- Documents cités in Alain de Benoist, G.R.E.C.E., "Eléments", nème 110, septembre 2003.
- cxix De ce point de vue, Carl Schmitt n'a rien à voir avec Alfred Rosenberg, le théoricien du National-socialisme : Walter Benjamin – du moins avant l'arrivée des Nazis au pouvoir – était demeuré l'ami de Schmitt et Jacob Taubes, le grand juriste israélien, tenait son oeuvre en très haute estime.
- cxix A. Krieg-Planque, " Purification ethnique". Une formule et son histoire.

- cxxxix Cécile Chambraud et Sandrine Morel, "Le séparatisme, reflet d'une Europe qui ne fait plus rêver", *Le Monde*, 7 novembre 2013.
- cxl Edward Evan Evans-Pritchard & Meyer-Fortes, *African Political Systems*.
- cxli Jacques Bénigne Bossuet, "Oraison funèbre de Henriette Marie de France".
- cxlii Jean Boulègue, *Le Grand Jolof (XIII^{ème} - XVI^{ème} siècle)*, Karthala, Façades, 1987.
- cxliii Un superbe exemple de cette gestion de la complexité est fournie par les codes matrimoniaux qui ont protégé pendant des millénaires les populations clairsemées d'arborigènes australiens des méfaits de la consanguinité. On a longtemps pensé que ces interdictions de prendre épouse dans tel ou tel groupe étaient le résultat d'une surabondance gratuite. Il n'en est rien. Il faudra attendre la puissance de calcul de l'informatique pour découvrir que l'on est en face d'une règle parfaitement logique.
- cxliv John Horne et Alan Kramer, *1914 - Les Atrocités allemandes*. Traduit de l'anglais par Hervé-Marie Benoît. Paris, Tallandier, 2006.
- cxlv Claude Meillassoux, *Anthropologie de l'esclavage*.
- cxlvi Jean Copans, *Les marabouts de l'arachide*.
- cxlvii Emmanuel Terray *Une histoire du royaume abron du Gyaman*.
- cxlviii Marc Abélès, "Le terrain et le sous-terrain".
- cxlix Léon Duguit, *Souveraineté et liberté : leçons faites à l'Université Colombia (New-York, 1920-1921)*.
- cl Pierre Clastres, *La société contre l'Etat*.
- cli C'est ainsi que Cécile Chambraud, correspondante du *Monde* à Madrid, intitule son compte-rendu : "Espagne : combien de nations ?", *Le Monde*, 8 mars 2006. Elle est sûre de provoquer l'étonnement de ses lecteurs en écrivant « l'ordonnement raisonné, l'Espagne plurielle, c'est déjà maintenant : l'"Espagne des autonomies", telle que l'a inventée la Constitution de 1978, est l'assemblage de dix-sept régions et de deux villes autonomes (Ceuta et Melilla, enclavées au Maroc) - dirigées par des gouvernements et des Parlements régionaux - aux prérogatives différentes, aux degrés d'autonomie variés, aux quatre langues co-officielles, en plus du castillan. »
- clii C'est la définition initiale du syllogisme selon Aristote : « Le syllogisme est un discours dans lequel certaines choses étant posées, quelque chose d'autre en résulte nécessairement par le seul fait de ces données » (Aristote, *Premiers Analytiques*, I, 1; 24b19. Cité in André Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, p. 1078).
- Cette démarche est précisée par le logicien contemporain Quine : « les syllogismes sont des raisonnements dans lesquels un jugement catégorique est dérivé comme conclusion de deux jugements catégoriques (les prémisses), les trois jugements étant liés de telle sorte qu'ils contiennent en tout trois termes, chacun desquels apparaît dans deux jugements » : W. V. O., Quine, *Methods of Logic*, p. 73.
- cliii Roland Barthes, *L'empire des signes*, Genève.
- cliv Jean Baudrillard, *Le système des objets*.
- clv John Dewey, *La théorie de l'enquête*.
- clvi Umberto Eco, *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*.
- clvii La France est le seul pays de l'Union Européenne, avec la Grèce, à ne pas avoir reconnu de droits à ses langues minoritaires, le Conseil constitutionnel ayant jugé, en 1999, que la Charte européenne des langues minoritaires et régionales, signée le 7 mai 1999, était incompatible avec l'universalisme de la Constitution française.
- C'est ce qui explique que la discussion à propos des deux amendements au projet de loi constitutionnelle européenne déposés lors de sa discussion à l'Assemblée nationale en janvier 2008 ait été renvoyée. Ces deux propositions portaient sur le même objet : lever l'obstacle juridique édifié par le Conseil constitutionnel à la ratification de la charte des langues régionales.
- Le premier émanait d'une cinquantaine de députés de l'UMP. Rédigé à l'initiative de Marc Le Fur (UMP, Côtes-d'Armor), il réunissait les signatures de la plupart des élus de la majorité bretons - parmi lesquels Pierre Méhaignerie -, alsaciens, corses, catalans... Le second était porté par les deux députés socialistes du Finistère, Marylise Lebranchu et Jean-Jacques Urvoas. Réunis, les partisans de ces deux amendements représentaient le quart des congressistes.
- De son côté et pendant la campagne présidentielle 2007, le Béarnais François Bayrou (MoDem, Pyrénées-Atlantiques) s'était également prononcé pour la ratification de la Charte.
- clviii *Rapport annuel 2006 du Haut conseil de l'éducation artistique et culturelle*, p. 149. Coté par Pierre Assouline, *La République des livres*, le 2 juillet 2007.
- clix Morvan Lebesque, *Comment peut-on être breton ?*

Deux générations après, le parcours est identique : « Pendant très longtemps, je m'en foutais complètement du breton. Je devais avoir vingt ans. J'ai demandé à ma grand-mère pourquoi elle ne parlait jamais breton. Elle m'a répondu «c'est dépassé ». Je ne comprenais pas. J'en voulais aussi à mes parents de ne s'être jamais inquiétés de parler breton alors qu'ils le connaissent et de me faire comprendre que ça existait. J'avais vraiment le sentiment de vivre au bout d'une chaîne qui existe depuis des siècles et des siècles. Et que je suis le dernier, si je ne fais rien, si je ne prends pas mes responsabilités. Sinon ça va mourir. Une culture qui dure depuis plus de vingt siècles, ce serait une catastrophe. Alors j'ai commencé à faire du breton. Au début, mes parents et mes grands-parents me disaient que cela ne servait à rien pour réussir. Mais j'ai persévéré et maintenant quand je vais chez ma grand-mère, je lui parle en breton. Elle est contente, je crois ». (Témoignage d'Armelle in Gildas Renou, « Le chemin de Damas de l'étudiant breton. Schémas d'identification et imaginaires militants »)

clx Félix Castan, 2000, <http://boudiou.records.free.fr/divers/interview/castan.htm> , interview à Boudiou Records.

clxi Etienne Balibar & Jean-Marc Lévy-Leblond, "Guerre en Orient ou paix en Méditerranée ? ", *Le Monde*, 19 août 2006.

clxii Anne-Marie Houdebine-Gravaud, *L'imaginaire linguistique*.

clxiii Nazir Hamad, *La Langue et la frontière, double culture et polyglottisme*.

clxiv Aharon Appelfeld, "L'héritage nu", *Penser/rêver*, nème 7.

clxv Nurith Aviv, *D'une langue à l'autre*, film documentaire.

clxvi Aharon Appelfeld, "L'héritage nu", *Penser/rêver*, nème 7.

clxvii Michaëla Bobasch, "L'impossible oubli de sa langue maternelle", *Le Monde*, mercredi 31 mai 2006.

clxviii Anne-Marie Houdebine-Gravaud, *L'imaginaire linguistique*.

clxix Nazir Hamad, *La Langue et la frontière, double culture et polyglottisme*.

clxx Pierre Jourde, *Carnets d'un voyageur zoulou dans les banlieues en feu*.

clxxi Barbara Abdelilah-Bauer, *Le Défi des enfants bilingues*.

clxxii Raymond Soubie, ancien conseiller social de Raymond Barre, *Les Echos*, jeudi 2 juin 2005.

clxxiii Nicolas Baverez, *La France qui tombe*.

clxxiv Gabriel de Broglie, Michel Albert et alii, *La France prépare mal l'avenir de sa jeunesse*.

clxxv Eric Le Boucher, "Les jeunes victimes du modèle français", *Le Monde*, 13 janvier 2007.

clxxvi Nicolas Baverez, *La France qui tombe*.

clxxvii Christian Baudelot & François Leclercq, *Les effets de l'éducation*.

clxxviii Eric Le Boucher, "Davos,Doha et la feuille de paie", *Le Monde*, 20 janvier 2007.

clxxix Russell Hancock, President & Chief Executive Officer, *Joint Venture: Silicon Valley Network*, february, 2. « Joint Venture's Silicon Valley Index is a nationally recognized publication that has been telling the Silicon Valley story since 1995. Released every January, the indicators measure the strength of our economy and the health of our community—highlighting challenges and providing an analytical foundation for leadership and decision making ».

Il est vrai que 55% des emplois scientifiques et technologiques de la Silicon Valley y sont occupés par des gens nés à l'étranger et 48% de la population parle une autre langue que l'anglais à la maison, que 52% des start-ups de la Silicon Valley comptent au moins un immigrant parmi ses fondateurs importants (25% au niveau national) et que les brevets déposés par des équipes mixtes composées d'inventeurs de la Valley et de l'étranger (notamment l'Inde, la Chine, l'Italie, Hong Kong, la Finlande et Taiwan) étaient six fois plus nombreux en 2005 qu'en 1993 (étude réalisée par des chercheurs des Universités de Duke et de Californie-Berkeley, publiée le 4 janvier 2007.

Source : http://memp.pratt.duke.edu/downloads/americas_new_immigrant_entrepreneurs.pdf) .

clxxx Ce qui précède explique la pertinence du modèle de gouvernance scandinave du point de vue de la maîtrise des mécanismes d'évolution de la vie économique et sociale. Les responsables des diverses institutions – État, entreprises et syndicats – y ont fait le choix de développer et de favoriser des emplois très qualifiés et bien rémunérés.

Cette option stratégique prise, ils se sont donné les moyens de leur politique : ils ont mis en place des mécanismes de concertation qui leur permettent de se mettre d'accord, non seulement sur un programme de recherche et de formation qui n'a pas son équivalence en France, mais également sur des axes de partenariat systématique.

En Finlande, par exemple, le Premier ministre, un certain nombre de dirigeants de grandes entreprises, les responsables des confédérations syndicales ainsi que les représentants patentés du patronat se réunissent, de manière informelle, une fois par mois, pour discuter de la situation du pays et des éventuelles

réformes à entreprendre. Si les sujets l'exigent, des groupes spécifiques de travail et de réflexion sont alors mis en place (Alain Lefebvre & Dominique Méda, *Faut-il brûler le modèle social français ?*).

- clxxxi Diogène Laërce, *Vie et opinions des philosophes*.
clxxxii Epictète, *Manuel* in *Les Stoïciens*, p. 1111.
clxxxiii Pierre Hadot, *La citadelle intérieure*.
clxxxiv Pierre Hadot, *Qu'est-ce que la philosophie antique ?*.
clxxxv Frédéric Gros in "Le Gouvernement de Soi et des Autres", Michel Foucault, *Philosophie. Anthologie*,

p.23.

- clxxxvi Rûmî, *Le Livre du Dedans*, pp. 254-255.
clxxxvii Rûmî, *Le Livre du Dedans*, pp. 254-255.
clxxxviii Rûmî, *Le Livre du Dedans*, pp. 47-48.
clxxxix Rûmî, *Le Livre du Dedans*, p. 36.
cxc Paul Balta, *Islam, civilisation et sociétés*.
cxci Michel Foucault, *Dits et écrits, II*, p. 1604.
cxcii Michel Foucault, *Dits et écrits, II*, pp. 1234-1249.
cxciii Michel Foucault, *Dits et écrits, II*, pp. 1234-1249.
cxciv Pierre Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, p. 22.
cxcv Denis O'Brien, "Democritus Weight and Size", *Theories of Weight in the Ancient World*.
cxcvi Jean Salem, *Démocrate, Epicure, Lucrèce. La vérité du minuscule*.
cxcvii John Locke, *Essai philosophique concernant l'entendement humain*.
cxcviii *Induction, déduction, abduction* : ces trois manières de penser seront longuement évoquées au cours

de ce programme de recherches. Bornons-nous, pour l'instant à rappeler qu'il y a *induction* lorsque la logique des choses s'impose à celle des hommes, qu'il y a *déduction* lorsque c'est l'inverse et que l'*abduction* consiste à expliquer un fait inexplicable par une hypothèse hasardeuse dont il convient de vérifier la cohérence.

Admettre la supériorité logique de l'induction sur l'induction peut avoir des conséquences pratiques importantes y compris dans le domaine économique. C'est ce dont témoigne l'évolution de l'industrie pharmaceutique mondiale. Des sociétés chinoises exportent désormais en Occident les mélanges traditionnels de la pharmacopée chinoise pour traiter l'hypertension, le cancer et l'attaque cérébrale ce qui conduit leurs concurrentes nord-américaines ou européennes à mener des recherches très poussées pour déterminer quels sont les principes actifs à l'oeuvre dans ces préparations.

Le temps est peut-être venu pour l'Occident de cesser de mépriser les médecines du reste du monde : des médicaments qui sont toujours prescrits après cinq mille ans d'histoire ont forcément quelque chose à nous apprendre.

- cxci *Tao Te King* par Lao Tseu.
cc Roger-Paul Droit, "Wittgenstein le détraqué", *Le Monde*, 1^{ème} août 2003.
ccii C'est ce que démontre un logicien épicurien, Philodème de Gadara, au tournant du II^{ème} et du I^{er} siècles avant J.-C. Son explication est contenue dans un manuscrit découvert à Herculaneum.

Elle démarre par un constat : les mathématiques, présentées comme la forme de pensée la plus abstraite qui puisse exister, ne sont elles-mêmes que le résultat de la *contemplation* d'ensembles logiques. C'est d'ailleurs leur observation qui permettra aux Arabes, au début du IX^{ème} siècle, de découvrir l'algèbre. Elle sera la fille de la géométrie théorique des Grecs comme celle-ci l'avait été de la géométrie empirique des Egyptiens.

D'où l'origine du mot *theoria* : il provient des mots *theos* - Dieu - et *orao* - voir. Etymologiquement parlant, le véritable théoricien n'est donc pas celui qui s'enferme dans la solitude de son cabinet de travail mais celui qui, à l'instar de Démocrate ou d'Epicure, s'en va observer (*orao*) le divin (*theos*) là où il se trouve, *hic et nunc* (ici et maintenant), dans la contemplation sensorielle du monde.

- cciii Rémi Brague, *La sagesse du monde : histoire de l'expérience humaine de l'univers*.
cciii José Kany-Turpin, « Les images divines. Cicéron lecteur d'Epicure », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*.

- cciv Epicure, « Lettre à Ménécée », 122. Cité in Foucault, *Le souci de soi*, pp. 53-94.
ccv Sénèque, « Lettres à Lucilius ». Cité in Foucault, *Dits et écrits* pp. 1234-1249.
ccvi Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté*, t. III, p. 89.
ccvii Bruno Latour, *Changer de société. Refaire de la sociologie*.
ccviii Maxime Rodinson, "Nation. Nation et idéologie", *Encyclopédia Universalis*, 1995-96 Encyclopædia Universalis France S.A.

ccix Des raisons historiques dans la mesure où, au Moyen Age, le tropisme spontané de ces régions les conduisait à se regrouper avec les possessions de la Maison de Barcelonne au sein desquelles elles étaient imbriquées.

Des raisons géographiques ensuite puisque la communauté culturelle de langue d'Oc regroupe aujourd'hui le tiers méridional de l'Hexagone tout en ayant, jusqu'au XIV^{ème} siècle, englobé le Poitou et la Saintonge.

ccx Félix Castan, 2000, <http://boudiou.records.free.fr/divers/interview/castan.htm> , interview à Boudiou Records.

ccxi Il s'agit des « programmes de recherches Scientifiques » (PRS) que le mathématicien, historien des sciences et philosophe hongrois Imre Lakatos propose comme alternative à la mode néo-positiviste qui selon lui revient à éliminer, *de facto*, la théorie de la recherche.

ccxii Pour Imre Lakatos, « *Un programme se compose d'une succession de théories T1, T2, T3 /.../ Chaque théorie doit expliquer les faits déjà pris en compte par les théories précédentes. La succession des théories est progressive si chaque nouvelle théorie comporte à son tour quelque prédiction qui n'avait pas été envisagée par la théorie précédente. Elle est empiriquement progressive si certaines de ses prévisions se vérifient. Un programme qui n'est pas progressif est en dégénérescence* » (cité par Henri Brochier, "Critères de scientificité en économie", in Xavier Greffe, Jacques Mairese, Jean-Louis Reiffers, *Encyclopédie Economique*, t. I, p. 45).

ccxiii Yves Eudes, "Wikipédia : une encyclopédie sur le Net", *Le Monde*, 3 janvier 2007.

ccxiv Jimmy Wales, "Lettre du fondateur", *Wikimedia Quarto/1/Fr-2*, Wikimedia Foundation, septembre 2007.

ccxv La Fondation n'a que sept employés rémunérés pour faire fonctionner cette énorme machine ! Depuis septembre 2007, Jimmy Wales en a cédé la présidence à Florence Devouard, une Française de 38 ans, réside près de Clermont-Ferrand. Cette ingénieure agronome, passionnée d'informatique, se consacre entièrement à son travail bénévole pour Wikipedia.

Jimmy Wales quant à lui se consacre aux relations publiques de *Wikipedia* : conférences, interviews, rencontres avec des responsables politiques, économiques et scientifiques (Yves Eudes, "Wikipédia : une encyclopédie sur le Net", *Le Monde*, 3 janvier 2007).

ccxvi Yves Eudes, "Wikipédia : une encyclopédie sur le Net", *Le Monde*, 3 janvier 2007.

ccxvii Site : enciclopedia.cat

ccxviii Pierre Assouline, *Magazine Littéraire*, février 2008.

ccxix Bertrand Le Gendre, "Faut-il brûler Wikipédia ?", *Le Monde*, 16 mars 2008.

ccxx Pierre Gourdain, Florence O'Kelly, Béatrice Roman-Amat, Delphine Soulas, Tassilo von Droste zu Hülshoff , "La révolution Wikipedia. Les encyclopédies vont-elles mourir ?", Mémoire pour l'obtention d'un Master, Paris, Ecole de Journalisme – Sciences Po, Été 2007.

ccxxi Pour le philosophe Pierre Lévy, l'intelligence collective est fondée, en premier lieu, sur un principe fort : chacun sait quelque chose. Ce n'est donc pas la fusion des intelligences individuelles dans une sorte de magma communautaire mais, au contraire, la mise en valeur et la relance mutuelle des singularités. Elle constitue la clef du succès économique, à l'échelle aussi bien des régions que des entreprises (Pierre Lévy, *L'Intelligence collective*).

ccxxii Francis Pisani, "Wikipedia est elle menacée", *Transnets, des gadgets aux réseaux*, Blog hébergé par le Monde.fr., 29 novembre 2006.

ccxxiii « Toutes les activités mentales elles-mêmes témoignent, par leur nature *réflexive*, d'une *dualité* inséparable de la conscience; on ne peut être actif, mentalement, qu'en retournant l'action, explicitement ou implicitement, sur soi-même », Hannah Arendt, *La vie de L'esprit*, I, p. 91.

« L'activité mentale et, nous le verrons plus tard, la pensée tout spécialement - le dialogue silencieux du je avec lui-même - peut se concevoir comme l'actualisation de la dualité originelle, de la faille entre moi et moi-même inhérente à toute conscience », Hannah Arendt, *La vie de l'esprit*, I, pp. 91-92 (cité in Maria de Fatima Simões Francisco, "La relation entre Agir et Penser dans la Vie de l'Esprit de Hannah Arendt").

ccxxiv « Pour Socrate, la dualité du deux-en-un signifiait tout simplement que si l'on veut penser, il faut s'arranger pour que les deux interlocuteurs soient en bonne forme et soient *amis* l'un de l'autre. Le partenaire qui fait son apparition quand on est seul, l'esprit en éveil, est bien le seul qu'on ne puisse jamais planter là - si ce n'est en cessant de penser. Il vaut mieux subir le mal que le faire, parce qu'on peut rester ami de la victime; mais qui irait être l'ami d'un meurtrier, vivre avec lui? Pas même un autre meurtrier », Hannah Arendt, *La vie de l'esprit*, I, p. 213 (cité in Maria de Fatima Simões Francisco, "La relation entre Agir et Penser dans la Vie de l'Esprit de Hannah Arendt").

ccxxv Norberto Bobbio, *Le futur de la démocratie*.

- ccxxvi Friedrich Hayek, *Individualism and Economic Order*.
- ccxxvii Éric Le Boucher, "La martingale japonaise", *Le Monde*, 26 février 2006.
- ccxxviii Daniel Cohen, *Trois leçons sur la société postindustrielle*.
- ccxxix Rapport 2008 sur la recherche et développement des entreprises (Global Innovation 1000), réalisé par le cabinet de conseil en stratégie américain Booz & Co.
- ccxxx Frédéric Lemaître, "Le déclin du "made in France" », *Le Monde*, 27 février 2008.
- ccxxxix Annie Kahn " Recherche : les firmes plus internationales que jamais", *Le Monde*, 20 novembre 2008.
- ccxxxii Gérard Mermet, *Francoscopie 2007*.
- ccxxxiii Frédéric Lemaître, "Le déclin du "made in France" », *Le Monde*, 27 février 2008.
- ccxxxiv Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*.
- ccxxxv Don Tapscott & Anthony D. Williams, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*.
- ccxxxvi Jean Joseph Jacotot, *Enseignement universel, Langue maternelle* (1823) cité in Jacques Rancière, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*.
- ccxxxvii Jacques Rancière, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*.
- ccxxxviii Frédéric Lemaître, "Le déclin du "made in France" », *Le Monde*, 27 février 2008.
- ccxxxix Jacques Rancière, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*.
- ccxli Jacques Rancière, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*.
- ccxlii Jacques Rancière, *Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*.
- ccxliii Félix Castan, 2000, <http://boudiou.records.free.fr/divers/interview/castan.htm> , interview à Boudiou
- Records.
- ccxliv L'empowerment, souvent traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. Ses progrès vers l'autonomie font qu'il cesse d'être le rouage passif d'un système mécanique mais l'acteur d'une communauté.
- ccxlv Joseph Schumpeter : *Histoire de l'analyse économique*, Tome 3.
- ccxlv Cité in Serge Audier, *Le socialisme libéral*.
- ccxlvii Le débat sémantique *globalisation/mondialisation* n'existe que dans le contexte français. Dans toutes les autres langues, on n'utilise qu'un seul mot pour traduire le vocable anglo-saxon de « globalisation ».
- ccxlviii David Harvey, "Time-Space Compression and the Postmodern Condition", in David Held and Anthony McGrew, *The Global Transformation Reader*, pp. 82-91.
- ccxlviii . En d'autres termes, l'observation des processus *objectifs* de la mondialisation et de leurs conséquences doit nécessairement s'accompagner de la montée en puissance des processus *subjectifs* de participation et de compréhension des phénomènes précédents : Roland Robertson, *Globalisation. Social Theory and Global Culture*, p. 8.
- ccxlix Michel Foucault, "Introduction à l'Anthropologie", in Emmanuel Kant, *Anthropologie du point de vue pragmatique*, traduction française par Michel Foucault.
- cccl Anna Dimitrova, "Le « jeu » entre le local et le global : dualité et dialectique de la globalisation".
- cccli Alvin Toffler, *Les Nouveaux Pouvoirs*.
- ccclii Don Tapscott & Anthony D. William, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*.
- cccliii Interview de Jacques Le Goff in Laure Belot, "La France au miroir du « Bon Coin »", *Le Monde*, 4 janvier 2013.
- cccliv "Près d'un Français sur deux adepte de la consommation collaborative", *Le Monde*, 14 novembre 2013.
- ccclv Audrey Garric, "La consommation a de l'avenir", *Le Monde*, 9 janvier 2014.
- ccclvi Léo Strauss, *Qu'est-ce que la philosophie politique ?*.
- ccclvii Ces accusations relayaient celles, plus anciennes, portées par Aristophane : « *Socrate se consacre à l'étude de ce qui est dans le ciel et sous la terre* » (Aristophane, *Les Nuées*).
- ccclviii Pierre Rosanvallon, *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*.
- ccclix Heinz von Foerster, "Seconde conférence Macy", 1971. Cité in Evelyne Andreewsky & Robert Delorme, *Seconde cybernétique et complexité. Rencontres avec Heinz Von Foerster*, p. 133.
- ccclx La première cybernétique ou cybernétique de type 1 étudie la régulation d'un système par une entité extérieure à lui, la seconde cybernétique ou cybernétique de type 2 étudie la régulation d'un système dont l'entité régulatrice fait partie.

Elle émerge à partir de 1949 quand Heinz von Foerster fait entrer le système observant dans le système observé bouleversant ainsi la fameuse « objectivité scientifique » qui s'appuyait sur la séparation de l'objet et du sujet.

^{cclxi} Heinz von Foerster, "Seconde conférence Macy", 1971. Cité in Evelyne Andreewsky & Robert Delorme, *Seconde cybernétique et complexité. Rencontres avec Heinz Von Foerster*, p. 133.

^{cccxvii} Jean-Claude Pacitto, "La stratégie gagnante de l'industrie italienne de la motocyclette".

^{cccxviii} The *Boston Consulting Group* (BCG) est un célèbre cabinet de conseil en stratégie. Il appartient au "Big Three", en compagnie de *Mac Kinsey & Co* et de *Bain & Co*. Le BCG a été créé en 1963 par Bruce Henderson, ancien élève de Harvard et ancien consultant du cabinet de conseil en stratégie *Arthur D. Little*. Le cabinet est l'auteur de la matrice BCG, une grille d'évaluation des activités d'une entreprise.

Boston Consulting Group, *Perspectives et Stratégie*, « Les activités de volume », nème 123 ; « Les activités fragmentées », nème 124 ; « Les impasses concurrentielles », nème 125 ; « L'évolution des systèmes concurrentiels », nème 126.

^{cccxi} Coimbatore Krishnarao Prahalad & Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation".

^{cccxx} Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart in *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, "Introduction", p. 4.

^{cccxxi} Roland Barthes, *Mythologies*.

Roland Barthes, *Système de la mode*.

^{cccxxii} Jean Baudrillard, *Le système des objets*.

Jean Baudrillard, *La société de consommation*.

^{cccxxiii} Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, p. 51.

^{cccxxiv} Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*.

^{cccxxv} John Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*.

^{cccxxvi} Arnaud Pelissier-Tanon, « L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion » in Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*.

^{cccxxvii} Giacomo Becattini, « Système local et marché global. Le district industriel », in Alain Rallet, André Torre (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*.

^{cccxxviii} Alain Allouche & Géraldine Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, p. 87.

^{cccxxix} Jeffrey H. Dyer, "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, 7, 6, 649-666.

Michael L. Gerlach, *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Capitalism*.

^{cccxxx} Serge Airaudi, "Pour une théorie des modèles d'organisation".

^{cccxxxi} Frédéric Leroy cité in Jérôme Barthélémy, François Fulconis, Caroline Mothe, "Les coopérations inter-organisationnelles : approches théoriques et illustrations", in Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, p. 295.

^{cccxxxii} Daniel Richard, PDG de 3 Suisses France "Etre révolutionnaire", *Le Figaro Grandes Ecoles Universités*, mercredi 19 mars 1997, p. 19.

^{cccxxxiii} Raymond-Alain Thiétart, "Management et complexité : concepts et théories", in Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiétart, *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, p. 375.

^{cccxxxiv} Tom Peters, *Le Chaos management*, p. 462.

^{cccxxxv} Nous faisons allusion à la célèbre Loi d'Ashby qui explique que tout système inclus au sein d'un système englobant ne peut en prendre le contrôle qu'à l'expresse condition de pouvoir faire varier ses propres états plus rapidement que les variations qui affectent son environnement.

^{cccxxxvi} Jean Delumeau, *La peur en occident*.

^{cccxxxvii} Favier, *Philippe le Bel*.

^{cccxxxviii} Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p 48.

^{cccxxxix} Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p 50.

^{cccxl} Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, pp. 22-23.

^{cccxli} Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, pp. 29-30.

^{cccxliv} L'autre exception fut celle de l'ordre des frères du Sac (ou Sachets) ainsi nommé en raison du vêtement grossier que portent ses membres. L'institution s'intitulait en réalité « l'ordre de la pénitence de Jésus Christ ». Elle avait été fondée en 1248 par un chevalier de Hyères idéologiquement proche des Franciscains. Placé sous la règle de Saint Augustin, les sachets s'apparentaient aux ordres mendiants par leur souci de pauvreté et leur vocation de prédication.

En dépit de sa large diffusion – cent vingt-deux maisons – surtout en Provence et en Languedoc, cet ordre en pleine expansion fut supprimé par le concile de Lyon, celui-là même où se rendait Thomas d'Aquin

lorsqu'il mourut en 1274. L'explication : la pauvreté de ces moines errants ressemblait par trop à celle des Vaudois ou des *Bonshommes* cathares. Leur exemple faisait désordre. Il risquait de donner des idées aux simples fidèles. De tels comportements constituaient un déni permanent de la richesse insolente de l'Église institutionnelle.

^{cccxl} Au début du XXI^{ème} siècle, rien n'a véritablement changé. Le père Armando Trevisiol, curé de Carpenedo, près de Venise adresse, via l'Unita et l'ensemble de la presse italienne, une lettre ouverte à Benoît XVI. Il lui rappelle que ses dernières vacances estivales à Lorenzago di Cadore aurait coûté un million d'euros à la région de la Vénétie : « *Quand tu te regardes dans la glace, ton visage doit être celui du Christ sur Terre (...), mais comment peux-tu ressembler à Jésus, mon maître comme le tien, qui n'avait même pas une pierre pour poser sa tête ?* »

^{cccxliv} John Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*.

^{cccxliv} Howard Rheingold, *Foules intelligentes*.

^{cccxlvi} Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, p. 24.

^{cccxlvii} Eric Nunès, "Droit d'auteur et ligne Maginot", *Le Monde*, 1^{ème} mars 2006.

^{cccxlvi} « *Le poète et mystique espagnol Saint Jean de la Croix (1542-1591) fut emprisonné neuf mis en 1577 par les autorités religieuses au pouvoir. Sa cellule n'avait pas de fenêtre et il ne pouvait s'y tenir debout. Il fut fréquemment torturé. C'est au cours de cette période que Saint Jean écrivit la plupart des poèmes qui l'ont rendu célèbre. Ses poèmes évoquent souvent l'extase de l'amour, la traversée de la nuit noire et l'envol par delà les murs et les montagnes* » (Bill Viola, "Room for St John of the Cross", The Museum of Contemporary Art, Los Angeles).

^{cccxliv} Baudry, *Lexique philosophique de Guillaume d'Ockham*.

^{ccccl} Maurice de Gandillac, "Guillaume d'Ockham" in Flichte et Martin *Histoire de l'Église depuis les origines jusqu'à nos jours*.

^{ccccli} Umberto Eco, *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*.

^{ccccli} Nicole Everaert-Desmedt, *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*.

^{ccccliii} Adrien Barton, *Philosophie*, Avril-mai 2006.

^{ccccliv} Bertrand Russell, *The Principles of Mathematics*.

^{ccccliv} Bertrand Russell, *On the Nature of Acquaintance, Logic and Knowledge Essays, 1091-1950*.

^{cccclv} Selon Pierre Alferi, Ockham affirme que la langue ne fait sens que par la référence : le concept est l'unité purement nominale d'une série discrète de références. Cette unité ne réside donc que dans un acte d'intellection qui vise le multiple sans pour autant le rassembler en une représentation qui l'occulterait (Pierre Alferi, *Le Singulier. Guillaume d'Ockham*).

^{cccclvi} Maurice de de Gandillac, "Loi naturelle et fondements de l'ordre social selon les principes du bienheureux Duns Scot".

^{cccclvii} L'innovation radicale introduite par Ockham – son hypothèse d'un système de *signes de signes* en surplomb des signes ordinaires - demeure sémiotique puisqu'il reconnaît à ces "signes de signes" leur caractère de signes même s'il pense qu'il s'agit de signes dégradés.

^{cccclviii} Thomas Durand, « Apprentissage interindividuel et compétence organisationnelle » in Teulier & Lorino, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, pp. 200 et sq.

^{cccclix} Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*.

^{cccclx} Alain, « Propos d'un Normand, 25 février 1909 » in Platon, p. 231.

^{cccclxi} Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*.

^{cccclxii} Henry Mintzberg, *GraSelonndeur et décadence de la planification stratégique*.

^{cccclxiii} Maurice de Gandillac, "Guillaume d'Ockham", in Flichte et Martin *Histoire de l'Église depuis les origines jusqu'à nos jours*.

^{cccclxiv} Umberto Eco, *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*.

^{cccclxv} Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 422.

^{cccclxvi} Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 230.

^{cccclxvii} Pour le spécialiste américain de la philosophie médiévale Robert Pasnau, les thèses d'Ockham s'opposent à celles de Thomas d'Aquin et aux points de vue traditionnels sur la cognition. Elles rejettent les analyses de la pensée et de la perception qui postulent l'existence de représentations internes jouant un rôle de médiateur entre nos actes cognitifs et les objets externes et sur lesquels reposeraient ces actes. Robert Pasnau propose d'appeler *réalisme direct* ce type d'alternative cognitive (Pasnau, *Theories of Cognition in the Later Middle Ages*).

^{cccclxviii} Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 528.

- ccclxix C'est ce qu'exprimera, à la fin du XIX^{ème} siècle, un philosophe français, Ferdinand Alphonse Hamelin (1856-1907), en écrivant que «... *la pensée théorique est une pensée pratique dont le côté pratique est écourté. Or cet acte écourté, qui est toujours inhérent à la pensée théorique, nous n'avons pas à chercher bien loin, c'est le signe* » (Ferdinand-Alphonse Hamelin, *Eléments principaux de la représentation*. Cité in André Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*).
- ccclxx Claude Panaccio, "Les mots, les concepts et les choses",.
- ccclxxi Jean-Paul Willaime, *Europe et religions*.
- ccclxxii Henri Tincq, Entretien avec Marcel Gauchet, "L'Occident est aveugle sur les effets de la mondialisation de l'économie et des mœurs", *Le Monde*, 12 mars 2006.
- ccclxxiii Murray Rothbard, *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1.
- ccclxxiv Thomas Samuel Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*.
- ccclxxv Alain de Libera, *La philosophie médiévale*, p. 47.
- ccclxxvi Jacques Brasseur, *Histoire des faits économiques, tome 1 : de l'Antiquité à la révolution industrielle*.
- ccclxxvii Jacques Brasseur, *Histoire des faits économiques, tome 1 : de l'Antiquité à la révolution industrielle*.
- ccclxxviii C'est ainsi que l'historien Bronislaw Geremek cite Marc Bloch qui, en 1935, à l'occasion d'un travail d'histoire rurale anglaise, se prononce contre la surestimation des effets économiques des épidémies : « *Mais convient-il seulement de parler des mortalités ? ou ne s'agit-il pas d'une crise plus profonde et plus générale, sensible, au même moment dans toute l'Europe ?* » (Bronislaw Geremek, "Conférence à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales", juin 1986).
- ccclxxix Rondo Cameron & Larry Neal, *Histoire économique du monde*.
- ccclxxxi Il est significatif que parmi les raisons officiellement avancées par la papauté pour déclencher la première extension de la croisade en une lutte armée contre des hérétiques, à l'intérieur de la chrétienté figure la nécessité de lutter contre l'usure. En 1211, les légats envoyèrent un nouvel ultimatum au comte de Toulouse, lui enjoignant de licencier ses routiers, de livrer les juifs et les hérétiques dont on lui fournirait la liste, d'abolir l'usure dans ses États et d'accepter un certain nombre de conditions humiliantes.
- ccclxxxii Antonio Gramsci, *Cahiers de prison. Cahiers 1, 2, 3, 4 et*.
- ccclxxxiii Ernst Kantorowicz, *The King's two Bodies : a Study in Mediaeval Political Theology*.
- ccclxxxiv Jacques Krynen, "Etat" in Claude Gauvard, Alain de Libera & Michel Zink, *Dictionnaire du Moyen Âge*, pp. 493-494.
- ccclxxxv Colette Beaune, "Nation" in Claude Gauvard, Alain de Libera & Michel Zink, *Dictionnaire du Moyen Âge*, pp. 966-967.
- ccclxxxvi Charlotte Murgier, "Le réel, matière à pensée", *Le Monde des livres*, 1 février 2008, page 9.
- ccclxxxvii Boulnois, "Jean Duns Scot" in Claude Gauvard, Alain de Libera & Michel Zink, *Dictionnaire du Moyen Âge*.
- ccclxxxviii Alain de Libera, *La philosophie médiévale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ccclxxxix Adam Ferguson, *Essai sur l'histoire de la société civile*, 3^{ème} partie, cité in Lucien Carrive, "L'idée d' "histoire naturelle de l'humanité" chez les philosophes écossais du XVIII^{ème} siècle".
- cccxc Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*.
- cccxc1 Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p 38.
- cccxc2 Lucien Sfez, *Critique de la décision*.
- cccxc3 Fernand Braudel, *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*, tome II, p. 68 et sq..
- cccxciv Xavier Couplet & Daniel Heuchenne, *Religions et développement*.
- cccxcv Michel Foucault, *Les mots et les choses : une archéologie des sciences humaines*.
- cccxcvi Le premier venait de faire paraître ses *Meditationes de prima philosophia (Méditations métaphysiques*, 1641). Il y exposait que l'homme a trois sortes d'idées : 1) celles qui proviennent du dehors (idées adventices), 2) celles qui sont dues à l'imagination (idées factices), 3) celles qui ont toujours été présentes en nous (idées innées). Le second faisait partie d'un groupe de scientifiques et de théologiens réuni autour de Mersenne. Ils appliquaient la méthodologie efficace de décryptage de la complexité, l'herméneutique, qui était fixée depuis Abélard. Elle avait commencé à féconder les débuts de la démarche scientifique. La rencontre amorcée fut interrompue et une fois de plus du fait de l'irruption du principe de la hiérarchie dans la sphère des idées. L'inquisition mit en accusation Galilée qui fut condamné pour un ouvrage rédigé en latin. Il se réfugia dans la langue des mathématiques afin de pouvoir écrire le résultat de ses recherches dans un code inconnu de ses juges. La philosophie cartésienne – *Le Discours* fut le premier texte

philosophique imprimé en français - profita du tumulte pour occuper la place à laquelle elle prétendait ensevelissant, du même coup, l'héritage sémiotique de la scolastique.

^{cccxcvii} Jean Jacques Rousseau, *Julie ou la Nouvelle Héloïse*, collection Folio, t. II, p. 196.

^{cccxcviii} Voltaire, *L'affaire Calas*, collection Folio, p. 113.

^{cccxcix} Fabienne Federini, *Ecrire ou combattre. Des intellectuels prennent les armes 1942-1944*, ouvrage cité par Pierre Assouline, « *La République des Livres, le Blog de Pierre Assouline* », 13 juillet 2006.

^{cd} On pourrait multiplier les exemples : c'est Bertolt Brecht, qui exploite le talent d'Elisabeth Hauptmann mais épouse Hélène Weigel ou Lillian Hellman, ex-stalinienne, qui meurt à la tête de 4 millions de dollars parce qu'elle a "carotté les droits d'auteur de Dashiell Hammet", sans oublier Carl Gustav Jung qui admet avoir déclaré « *Hitler est la seule chance de l'Allemagne* » mais qui dément avoir été nazi... Ces exemples sont cités par Edward Sorel, *Vies littéraires*.

^{cdi} Richard Rorty, *L'homme spéculaire*.

^{cdii} Le Cercle de Vienne a notamment réuni, entre 1920 et 1930, un certain nombre de philosophes, Rudolph Carnap, Victor Kraft, George Edward Moore ; un mathématicien, Kurt Gödel et un physicien, Philipp Franck. Selon Karl Popper, les membres de ce cénacle étaient simplement ceux que le physicien Moritz Schlick réunissait chez lui le samedi soir. Il y avait là, outre les précités : Gustav Bergmann, Herbert Feigl, Philipp Franck, Hans Hahn, Karl Menger, Marcel Natkin, Otto Neurath, Hans Hahn, Theodor Radakovic, Moritz Slchick et Friedrich Waismann. A la suite de l'arrivée du nazisme au pouvoir la plupart de ses membres émigrèrent aux USA et contribèrent au développement du courant néo-positiviste animé, notamment, par Rudolph Carnap (Karl Popper, *"La quête inachevée"*).

^{cdiii} Karl Popper, *La Logique de la découverte scientifique*.

^{cdiv} Emile Brehier, *Histoire de la philosophie*, Paris, Alcan, 1928, vol. I, pp. 726-727. Cité in Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 586.

^{cdv} Exemple cité par Karim R. Lakhani, "Open Source Science: A New Model for Innovation", interview by Martha Lagace, 20 novembre 2006 (<http://hbswk.hbs.edu/item/5544.html>).

^{cdvi} Le *crowdsourcing* est un néologisme conçu en 2006 par Jeff Howe et Mark Robinson, rédacteurs au *Wired Magazine*. Calqué sur l'*outsourcing*, qui consiste à externaliser des tâches qui ne sont pas du métier fondamental de l'entreprise, le crowdsourcing consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes, et ce, au moindre coût. Un certain nombre de banques d'images fonctionnent sur ce principe.

On peut rapprocher le crowdsourcing du concept de *pronétariat*, néologisme proposé par Joël de Rosnay et Carlo Revelli en 2005. Le crowdsourcing devient une des activités lucratives, même marginale, du "pronétaire" (Joël de Rosnay et Carlo Revelli, *Révolution du pron@tariat*).

Pour Karim Lakhani, professeur de la Harvard Business School et qui étudie le phénomène depuis plusieurs années, le crowdsourcing est avant tout un "transfert de connaissances" qui permet d'intégrer au sein de la firme "l'expertise qui se trouve à sa périphérie" et ce sous la forme "un "système distribué (ou disséminé) d'innovation" dont le potentiel est considérable (Karim R. Lakhani, Lars Bo Jeppesen, Peter A. Lohse and Jill A. Panetta, "The Value of Openness in Scientific Problem Solving", *Harvard Business School Working Knowledge*).

^{cdvii} Karim R. Lakhani, Lars Bo Jeppesen, Peter A. Lohse and Jill A. Panetta, "The Value of Openness in Scientific Problem Solving", *Harvard Business School Working Knowledge*.

^{cdviii} Cité par Francis Pisani in *Transnets. Des gadgets aux réseaux*, 27 juillet 2007, <http://pisani.blog.lemonde.fr/>

^{cdix} James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*.

^{cdx} <http://www.mturk.com/mturk/welcome>

^{cdxi} Un autre exemple de crowdsourcing est Threadless : cette société invite ses clients à lui proposer les dessins de T-Shirts qu'ils voudraient voir réaliser et leur propose de voter, chaque semaine, pour sélectionner les favoris. Les cinq meilleurs sont mis en fabrication à partir du moment où un nombre suffisant de personnes a passé commande. Les auteurs des projets retenus sont rémunérés entre 2.000 et 5.000 dollars. L'entreprise est un grand succès commercial.

^{cdxii} A "completely first class mind" disait Keynes de Robertson qui travailla avec lui pendant plus de 10 ans dans les années 1920 et 1930 et dont il a intégré beaucoup de ses idées dans son célèbre ouvrage : *General Theory of Employment Interest and Money*.

^{cdxiii} Dennis Robertson, *A Study of Industrial Fluctuations*, cité in Joffre, « Entreprise et marché » in Patrick Joffre et Yves Simon & alii, *Encyclopédie de Gestion*.

- cdxiv Ronald Coase, "The Nature of the firm" (1937). Tr. Fr. in *Revue Française d'Economie*, vol. II, Hiver 1987, pp. 133-157.
- cdxv Oliver Eaton Williamson, *The Economic Institutions of capitalism*.
Oliver Eaton Williamson, *Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*.
- cdxvi Lucien Sfez, *Critique de la décision*.
- cdxvii Jean Delumeau, *Histoire du paradis*.
- cdxviii François Boespflug, "Images" in *Dictionnaire du Moyen Âge*.
- cdxix Marie-France Auzepy, "Images (Culte des)" in *Dictionnaire du Moyen Âge*.
- cdxx Gilbert Dragon, *Décrire et peindre. Essai sur le portrait iconique*.
- cdxxi Gilbert Dragon, *Décrire et peindre. Essai sur le portrait iconique*.
- cdxxii Youssef Seddik, *Coran, autre lecture, autre traduction*.
- cdxxiii Paul Watzlawick, Janet Helmick-Beavin, Donald De Avila Jackson, *Une logique de la communication*.
- cdxxiv Gregory Bateson, *La cérémonie du Naven*.
Gregory Bateson & Jurgen Ruesch, *Communication et société*.
Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*.
- cdxxv Les sunnites pensent que la *sunna* (les actes et les dits du Prophète) peut se passer du Coran alors que le Coran ne peut se passer de la *sunna*.
- cdxxvi Rûmî, *Le Livre du Dedans*, p. 88.
- cdxxvii Rûmî, *Le Livre du Dedans*, p. 89.
- cdxxviii Chiffres cités par Hamish McRae in *Independent on Sunday* - 26 août 2001 – et repris par *L'Observateur de l'OCDE*, N°228, Septembre 2001.
- cdxxix Jean-Louis Schlegel, *La loi de Dieu contre la liberté des hommes. Intégrismes et fondamentalismes*.
- cdxxx Abdallah Hammoudi, *La démocratie est-elle soluble dans l'Islam ?*
- cdxxxi Youssef Seddik, *Dits du prophète Muhammad*.
- cdxxxii Odon Vallet, *Petit lexique des guerres de religion*.
- cdxxxiii Youssef Seddik, *Nous n'avons jamais lu le Coran*.
- cdxxxiv

A sa mort, Mahomet n'a pas d'autre descendants masculins que deux enfants, Hassan et Hussein, nés de sa fille Fatima et d'Ali, son cousin et gendre. Or, il n'a désigné aucun successeur. Après ses funérailles en 632, deux courants s'affrontent. Le premier est celui des compagnons du Prophète, les *sahaba*, hommes d'expérience et premiers convertis selon la tradition sunnite : ils incarnent une légitimité de type tribal. Le second courant est celui, minoritaire, de la famille du Prophète, qu'incarne le jeune Ali qui, pour les futurs shî'ites, est le deuxième musulman (Mahomet ayant été le premier).

Les compagnons du prophète l'emportent : c'est parmi eux que seront choisis les trois premiers califes de l'islam (632-656).

Mais on ne saurait comprendre le schisme shî'ite sans revenir sur la mise à l'écart d'Ali qui constitue pour eux le péché originel de l'islam majoritaire. Un quart de siècle s'écoule avant qu'Ali, fils d'Ali et, par voie de conséquence petit-fils du prophète, ne devienne lui-même calife à la suite d'Othman qui a été assassiné en 656 par une population révoltée par son népotisme.

Pourtant, l'année suivante à Siffin, sur la rive droite de l'Euphrate, Ali va se heurter à l'armée du fondateur de la dynastie omeyyade de Damas, Muawiya, parent du précédent calife Othman dont il réclame vengeance. Coup de théâtre : l'adversaire d'Ali ordonne à ses soldats d'arracher des feuillettes du Coran et de les attacher au bout de leur lance. Une trêve est décrétée. Les deux belligérants en appellent à l'arbitrage du Livre sacré pour savoir si Othman avait contrevenu aux ordres divins et s'il méritait d'être assassiné.

Mais en acceptant cette procédure, Ali indispose ses partisans pour lesquelles les armes ont déjà rendu leur verdict. A leurs yeux, un jugement humain ne saurait remettre en question le califat qui procède de l'ordre divin. Une partie de ses fidèles se révoltent contre Ali. C'est la première des dissidences shî'ites : ils forment les kharidjites (de *kharaja*, s'en aller, sortir). Ils ne reviendront que lorsque Ali aura reconnu son impiété.

Quant aux Seldjoukides (Seljoukides ou Saljûqides), ce sont les membres d'une tribu d'origine turque qui avaient émigré de l'Asie centrale vers le Moyen Orient entre le XIème et le XIIIème siècles sous la conduite d'un chef nommé Seldjouk et dont les descendants s'empareront, progressivement, de tout l'empire byzantin qui ne s'était jamais remis de la prise de Constantinople par les Croisés au cours de la IVème Croisade (1207).

Du même coup et en réaction à l'empire ottoman, sunnite, qui se prétendait successeur du califat abbasside et avait décrété l'arabe et le turc comme langues officielles, l'empire safavide, se constitue au XVIème siècle en Iran. Face aux Ottomans sunnites et turcophones, il déclare, en 1501, le shî'isme religion d'Etat et fait du persan la langue officielle. Il crée un clergé d'Etat, composé de juristes et de théologiens, pour faire

appliquer ces décisions (Mohammad-Ali Amir-Moezzi et Christian Jambet, *Qu'est-ce que le shî'isme ?*).

cdxxxv Hicham El-Alaoui in Abdallah Hammoudi, *La démocratie est-elle soluble dans l'Islam ?*

cdxxxvi Jean-Luc Pouthier, *Le Coran et la Bible*.

cdxxxvii Jean Delumeau, *Histoire du paradis*.

cdxxxviii Angus Maddison, *L'Économie mondiale une perspective millénaire*.

cdxxxix Lucien Sfez, *Critique de la décision*.

cdxl Max Weber, *Économie et société*.

cdxli On sait que lors de la traduction de la Bible en allemand, Luther, traduit le mot latin de travail, non pas par *Arbeit*, i.e. travail, mais par *Beruf*, i.e. métier. Max Weber voit dans ce choix une prédestination de l'esprit du capitalisme encore à venir. En d'autres termes et selon le fondateur de l'École allemande de la Sociologie, la généalogie de l'esprit du capitalisme ne peut être trouvée que dans sa strate historique la plus récente : celle où s'est élaborée l'éthique du protestantisme (Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*).

cdxlii Max Weber, "Avant-propos" du *Recueil d'études de sociologie des religions* (1920), in *Sociologie des religions*, p. 503.

cdxliii Interview du professeur Angus Maddison par Éric Le Boucher « Le déclin européen, en perspective longue », *Le Monde*, 16 avril 2006.

cdxliv Pierre Bouretz, *Les promesses du monde, philosophie de Max Weber*.

cdxlv Pour ne prendre qu'un seul exemple, on peut imaginer que le PDG d'*Exxon Mobil*, Raymond Lee, n'a pas du hésiter une seconde quand il écrit : « *les énergies renouvelables sont un gâchis total d'investissement* » et le réchauffement climatique « *une notion scientifique propagée par des chercheurs en mal de budget* » ou quand il déclare, tout aussi péremptoirement, que « *l'âge de la pierre ne s'est pas terminé par manque de pierres et (que) l'âge du pétrole se terminera bien avant qu'il n'y ait plus de pétrole* » (*Le Monde* vendredi 9 septembre 2005, p. 14).

cdxlvii Jean-Michel Valantin, *Hollywood, le Pentagone et Washington*.

cdxlviii Michael Rogin, *Les Démons de l'Amérique*.

cdxlix Claude Tresmontant, *Évangile de Luc* (Luc 22,14 à 22,19).

cdli Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! pas des MBA*.

cdli C'est ce que sera obligé de faire Karl Raimund Popper en forgeant le concept de *falsabilité* : vérification de l'éventuelle fausseté intrinsèque d'un énoncé. Est réputé vrai, un énoncé qui ne peut être falsifiable.

cdlii C'est l'impasse à laquelle aboutit la démarche initiée par le Cercle de Vienne. C'est ce qui explique que ses initiateurs, Rudolph Carnap et Otto Neurath, aient été amenés à faire une lecture à contre-sens du *Tractatus*.

cdliii Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*.

cdliiii Murray Newton Rothbard, *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1.

cdliv Ivan Jaffrin, "De la crise économique à la critique de la science économique", *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2 , 2012.

cdlv André Orléan, *L'Empire de la valeur*, p. 320, cité par Ivan Jaffrin.

cdlvi André Orléan, *L'Empire de la valeur*, p. 111, cité par Ivan Jaffrin.

cdlvii Jean-Luc Nancy, "Laïcité monothéiste", *Le Monde*, vendredi 2 janvier 2004.

cdlviii Antoine-Augustin Cournot, *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*.

cdlix Antoine-Augustin Cournot, *Principes de la théorie des richesses*.

cdlx Ernst Troeltsch, « Les doctrines sociales des Eglises et des groupes chrétiens ».

cdlx Comme le fait remarquer l'historien Jean-Louis Schlegel (*La loi de Dieu contre la liberté des hommes. Intégrismes et fondamentalismes*), Luther, en rédigeant « l'Appel à la noblesse allemande » (1520), demandait à la noblesse de lutter contre la « tyrannie de Rome » et de travailler à la Réforme de la vie chrétienne. Il demeurait en cela fidèle à la conception politico-religieuse traditionnelle qui imbriquait l'un dans l'autre pouvoir spirituel et pouvoir temporel. Son appel fut entendu. Ce furent les autorités politiques – souverains, cantons (suisses) ou municipalités – qui décidèrent de la rupture avec l'Église romaine et firent entrer dans la pratique quotidienne les directives du protestantisme. En 1648, les traités de Westphalie entérinèrent ce principe au sein du droit international par la formule « *Cujus regio, ejus religio* » : la religion de l'État - ou du prince - devant être celle de ses habitants.

cdlxi Jean-Baptiste Neveux, *Vie spirituelle et vie sociale entre Rhin et Baltique au XVIIIème siècle*.

cdlxii Michel Hau, *Histoire économique de l'Allemagne*.

cdlxiii Gilles Campagnolo, « Une source philosophique de la pensée de Carl Menger : l'Éthique à Nicomaque d'Aristote », *Revue de philosophie économique*, no 6, 2002, p. 5-3.

cdlxiv Cité in Sandra Peart, *The Economics of W.S. Jevons*, Routledge, 1996.

cdlxv David A. Vise et Mark Malseed, *Google Story*.

cdlxvi Stephen Arnold, consultant indépendant, est l'auteur du livre-enquête *The Google Legacy* (L'héritage de Google).

cdlxvii En janvier 2005, l'analyste Charles Ferguson, dans la revue *Technology Review*, avançait le chiffre de 250 000 serveurs exploités dans le monde.

De son côté, Stephen Arnold, estime, à la même époque, que l'entreprise "dispose de 30 data centers ("centres de traitement des données") dans le monde - dont la localisation est gardée secrète pour des raisons de sécurité - et dont chacun serait constitué d'environ 10 000 serveurs" (Stéphane Foucart, « La machine universelle à communiquer est déjà là », *Le Monde*, 29 décembre 2005).

cdlxviii Éric Le Boucher, "« Manifeste pour s'en sortir" », *Le Monde*, 9 avril 2005.

cdlxix Ronald Coase, "« The Nature of the firm" ».

cdlxx Oliver Eaton Williamson, *Markets and Hierarchies*.

cdlxxi Patrick Joffre, "« Entreprise et marché" » in Patrick Joffre et Yves Simon & alii, *Encyclopédie de Gestion*.

cdlxxii Henri Lepage, *Pourquoi la propriété*.

cdlxxiii Gregory Bateson, *La cérémonie du Naven*.

Gregory Bateson & Jurgen Ruesch, *Communication et société*.

Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*.

cdlxxiv René Girard, *La violence et le sacré*.

René Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*.

cdlxxv Oliver Eaton Williamson, économiste nord-américain né en 1932, est principalement connu pour son travail réalisé sur la théorie des coûts de transaction (TCT).

Le concept apparait pour la première fois en 1937 dans un article de Ronald Coase mais c'est Oliver Eaton Williamson qui va lui apporter les développements essentiels.

La TCT postule que toute transaction économique engendre des coûts préalables à leur réalisation : coûts liés à la recherche d'informations, aux "défaillances" du marché, à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc... Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts (Oliver Eaton Williamson, *Markets and Hierarchies* ; Oliver Eaton Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*).

cdlxxvi Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.

cdlxxvii Rudolph Carnap, *Studies in Semantics*, vol. I, *Introduction to Semantics*.

cdlxxviii Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, p. 31.

cdlxxix Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, p. 22.

cdlxxx Anne Brenon, *Petit précis de Catharisme*.

cdlxxxi Anne Brenon, *Petit précis de Catharisme*, pp. 57-58.

cdlxxxii Inductive dans la mesure où il avait voulu appliquer les principes de Frege et Russell pour rendre compte de l'isomorphisme censé exister entre la structure du monde et celle du discours que la physique avait élaboré son sujet, mais également abductive quant à ses conclusions sur l'existence d'un au-delà « surnaturel » du monde physique, celui de l'Art et de l'Éthique, qui légitimerait l'existence des valeurs.

cdlxxxiii Charles Handy, "Pas d'organisation virtuelle sans confiance", *Expansion Management Review*.

cdlxxxiv Oliver Eaton Williamson, *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*.

cdlxxxv Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Écrits historiques (1889-1919)*.

Max Weber, *Économie et société*.

cdlxxxvi Apparue dans les années 1960, la *Théorie de l'Agence* prend en compte le caractère illusoire de la thèse macro (et micro) économique qui suppose que les agents (entreprises, consommateurs) puissent déterminer leur comportement en ayant à leur disposition toute l'information nécessaire. Plus réaliste que le modèle néo-classique antérieur d'une rationalité illimitée, le modèle de l'Agence reconnaît l'existence du caractère *partiel* de l'information mise à la disposition des agents concernés et surtout son *asymétrie* par rapport aux différentes parties prenantes.

En d'autres termes, une relation d'Agence apparaît dès qu'un particulier (ou une entreprise) sont mis dans l'obligation de confier, plus ou moins partiellement, la gestion de leurs propres intérêts à autrui. C'est, entre autres cas, ce qui se passe quand un employeur (le "« *Principal*" ») délègue un certain travail à un employé (l'"« *Agent*" »). Le caractère asymétrique de leur relation provient du fait que l'Agent détient un

certain savoir-faire ou certaines informations et qu'un tel état de fait demeure incontournable pour le Principal.

On découvre alors que les comportements optimaux - présupposés par l'hypothèse d'une information économique et financière parfaite des différents acteurs - sont irréalisables. La théorie de l'agence se donne alors pour objectif de déterminer un *second best* (Philippe Raimbourg, « Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise »).

cdlxxxvii Selon le dictionnaire Le Robert (*Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d'Alain Rey, 1964, t. 6, p. 97), le mot ruse a trois acceptions : 1) le détour par lequel un animal cherche à échapper à ses poursuivants (*Le limier décèle la ruse du cerf*) ; 2) le procédé habile employé pour abuser, pour tromper autrui (*Va donc, surpasse-toi, sers-nous la mieux choisie/De tes ruses dans l'art joli de me duper* écrit Verlaine dans la X^eème de ses *Elégies*) ; 3) l'art de dissimuler, de tromper (« *L'avocat général fit remarquer au jury cette attitude hébétée, calculée évidemment, qui dénotait, non l'imbécillité, mais l'adresse, la ruse, l'habitude de tromper la justice et qui mettait dans tout son jour « la profonde perversité » de cet homme* » écrit Victor Hugo dans *Les Misérables*, I, VII, IX).

cdlxxxviii Exemple cité par Karim R. Lakhani, "« Open Source Science: A New Model for Innovation" », interview by Martha Lagace, 20 novembre 2006 (<http://hbswk.hbs.edu/item/5544.html>).

cdlxxxix Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.

cdxc Alain Godard, " Le rôle pervers des banques d'affaires", *Le Monde*, 30 octobre 2008.

cdxcii Rudolph Carnap, *The logical Structure of the World*.

cdxciii Michel Fiol & Andréu Solé, "« La question du management selon H. A. Simon" ».

cdxciv Nelson Goodman, *Faits, fictions et prédictions*.

cdxcv Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Ecrits historiques (1889-1919)*.

cdxcvi Max Weber, *Economie et société*.

cdxcvii Ernst Cassirer, *La philosophie des formes symboliques*, t. 1, *Le langage*.

cdxcviii Comme le fait remarquer Jean Duvernoy, Il subsiste toujours une identité "vaudoise". Bien que calvinistes, les habitants des vallées occitanes d'Italie, longtemps les seuls protestants de la Péninsule, ont une capitale spirituelle à Torre Pellice, près de Pignerol, avec une très riche bibliothèque et un bulletin annuel.

De ce milieu est issu l'ouvrage, fondamental pour l'histoire, de Jean Gonnet et Amédée Molnar - *Les Vaudois du Moyen-âge*. Il existe d'autre part une importante émigration vaudoise aux Etats-Unis et surtout en Amérique du Sud (Jean Duvernoy, <http://jean.duvernoy.free.fr/heresy/heresies.rtf>).

cdxcviii Simone Weil, « L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique », p. 101.

cdxcviiii « *Rabbi enseigne-nous à prier /.../ et alors il leur a dit lorsque vous prierez dites [ceci] père qu'il soit sanctifié [et] consacré ton nom qu'il vienne ton règne notre pain du jour qui vient donne-le-nous chaque jour et pardonne-nous nos fautes car nous aussi nous pardonnons à tout homme qui nous doit [quelque chose] et ne nous fais pas venir dans l'épreuve mais arrache-nous à la main du méchant* » (Claude Tresmontant, *Evangile de Luc*, Luc, 11, 1 à 11, 4).

cdxcix Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Ecrits historiques (1889-1919)*.

d Max Weber, *Economie et société*.

di Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, p. 22.

dii Christiane Chauviré & Jérôme Sackur, *Le vocabulaire de Wittgenstein*, pp. 22-23.

diii Pier Paolo Pasolini, *Ecrits corsaires* (recueil des articles écrits pour le *Corriere della Sera* du 7 janvier 1974 au 18 février 1975 et des critiques rédigés pour l'hebdomadaire *Tempo* du 10 juin au 22 octobre 1974).

div Lucien Sfez, *Critique de la décision*.

dv "« Un entretien avec Jean Delumeau" » in *Le Nouvel Observateur*, N^oème 2042-2043 du 24 décembre 2003 au 7 janvier 2004.

dvi Pier Paolo Pasolini et son ami Giorgio Bassani écriront, en 1946, le scénario du film de Mario Soldati, *La fille du fleuve*.

dvii Mario Soldati, *Amérique, premier amour (America, primo amore)*.

dviii Norman Mailer, *L'Amérique. Essais, reportages, ruminations*.

dix Il existe, selon Carl Gustav Jung, quatre grandes fonctions psychiques : la Pensée, le Sentiment, la Sensation et l'Intuition. Réunies, elles forment une Totalité que chacun doit se réapproprier au cours d'une évolution qu'il appelle *individuation* (Carl Gustav Jung, *L'homme et ses symboles*, p. 82).

dx L'essai de Herbert Marcuse, *L'Homme unidimensionnel*, traduit en français en 1968, propose une analyse des sociétés contemporaines (capitalistes et communistes) à partir d'une critique de la rationalisation technologique du monde. Cette rationalisation y est présentée comme le principal instrument de la domination dans la mesure où elle s'incarne dans des mécanismes de contrôle social qui, en s'incorporant aux individus, récupèrent d'avance toute forme de critique ou d'opposition.

Le culte du productivisme et l'engendrement permanent, par les forces du marché, de "faux besoins", en sont la conséquence. Ils assurent des conditions de vie supportables, voire "agréables", mais ne sont que l'illusion de la liberté, une "fausse conscience" comme corollaire à ces faux besoins.

Cette fausse conscience est celle de l'homme et de la pensée unidimensionnels, réduits à des fonctions et à des comportements standardisés et strictement opérationnels (Herbert Marcuse, *L'Homme unidimensionnel*).

dxii Ce n'est peut-être pas un hasard si Charles Sanders Peirce, le philosophe des philosophes selon Jacques Bouveresse, et qui avait proposé le mot de *pragmatisme* pour définir les conséquences de ses recherches en matière de science des signes, ait fini ses jours dans l'indigence sans jamais obtenir la chaire à Harvard qui l'aurait sauvé de la misère. Il fut même obligé de créer un autre néologisme, celui de *pragmaticisme*, pour se différencier de l'utilitarisme auquel son ami James avait réduit ses découvertes.

dxiii Murray Newton Rothbard, *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*, vol. 1.

dxiv Michel Hau, *Histoire économique de l'Allemagne*.

dxv Yves Eudes, "« Niklas Zennström, le génie de la gratuité »", *Le Monde*, 31 juillet 2007.

dxvi Pierre Merlin, "« Heinrich August Winkler, *Der lange Weg nach Westen*, [Le long chemin vers l'Ouest] »", *Revue d'Histoire du XIX^eème siècle*.

dxvii Daniel Vernet, "« Allemagne, la démocratie du consensus », » *Le Monde*, 23 novembre 2005.

dxviii Simone Weil, "« En quoi consiste l'inspiration occitanienne »", pp. 150-151.

dxix Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 544.

dxix Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 539.

dxix Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 543.

dxixv Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*.

dxixv Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*.

dxixvi Gérard Koenig, "Intrapreneurship" in Joffre & Simon, *Encyclopédie de Gestion*.

dxixvii Intervention d'Eric Breux au débat du 25 avril 2001 « Management des connaissances : allons nous vers un « contrat » de l'échange et du partage des connaissances dans l'entreprise ?

dxixviii TPS a été créé fin 1996 et a disparu en janvier 2007 à la suite de la fusion avec le bouquet satellite de Canal+ et Canalsat. La nouvelle chaîne cryptée issue de cette absorption est devenue une réalité tangible pour les consommateurs depuis le 21 mars 2007. Fin juin de la même année, le nouveau Canalsat renforcé par l'apport de TPS revendiquait 5,1 millions de souscripteurs.

dxixix Claude Tresmontant, *Evangile de Jean (6, 55 & 6, 56 ; 6, 63)*.

dxixx Christine Thouzellier, *Catharisme et valdéisme en Languedoc à la fin du XIIe et au début du XIIIe siècle*

dxixxi Philippe Lorino, alias Philippe Messine, *Les saturniens*.

dxixxii Notes prises lors de la visite de NUMMI : HEC : *USA Study Tour*, 15-23 January 2005.

dxixxiii Philippe Lorino, *L'économiste et le manager*; Lorino, *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*.

dxixxiv Une partie des paragraphes qui suivent reprend le contenu d'une communication présentée au 10ème congrès de l'AGRH (Lyon, les 9 et 10 septembre 1999) : Jean Claude Peyrolle, & Philippe Lorino, "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

dxixxv Jean Claude Peyrolle, & Philippe Lorino, "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion", in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

dxixxvi Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*.

dxixxvii Jean Claude Peyrolle, & Philippe Lorino, "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion", in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

dxixxviii Christophe Lerch, *Une nouvelle représentation du contrôle organisationnel : le pilotage des processus*.

^{dxviii} Du temps du Roi Jacques I, les peines d'emprisonnement qui s'abattaient sur les Cavinistes anglais et écossais étaient lourdes. Elles s'accompagnaient de la confiscation de leurs biens et de châtiments corporels : on marquait au fer rouge le front des condamnés de la mention « S. S. » (*sower of sedition* - graine de sédition).

Après l'intermède républicain où Cromwell favorisa le Puritanisme, la restauration de la monarchie en 1660 se traduisit par l'expulsion du clergé puritain de l'Eglise d'Angleterre. Ceux qui refusèrent l'intégration furent catalogués comme *nonconformists*. Le puritanisme anglais entra alors dans la période appelée la *Great Persecution* et fut contraint de reporter sur les colonies puritaines qui prospéraient en Amérique l'espoir de réaliser ses objectifs.

^{dxli} En France la loi du 12 juillet 1977 sur le bilan social concerne les entreprises dont l'effectif habituel dépasse 300 personnes (Eric Vatteville, "Mesure des ressources humaines").

^{dxlii} Peter Hall & Davis Soskice, *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*.

^{dxliii} Stéphane Lauer « Le Salon de Detroit, vitrine du déclin de l'automobile américaine », *Le Monde*, 7 janvier 2007.

^{dxliiii} Jeffrey Liker, *Modèle Toyota*.

^{dxliv} Jeffrey Liker, *Modèle Toyota*.

^{dxlv} Michael Walzer, *La Révolution des saints*.

^{dxlvi} Charles Hampden Turner, *Atlas de notre cerveau, les grandes voies du Psychisme et de la cognition*.

^{dxlvii} Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge* in *Ecrits historiques (1889-1919)*;

Max Weber, *Economie et société*.

^{dxlviii} « et moi je demanderai au père et un autre avocat de la défense il vous donnera à vous afin qu'il soit avec vous pour toute la durée qui vient l'esprit de la vérité que le monde de la durée présente ne peut pas recevoir parce qu'il ne le voit pas et il ne le connaît pas mais vous vous le connaissez parce qu'avec vous il demeure et en vous il est (Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 14, 16 ; 14, 17) ».

^{dxlix} Claude Tresmontant, *Evangile de Luc* (1, 47).

^{dl} Valentine Zuber, *Les conflits de la tolérance. Michel Servet, entre mémoire et histoire*.

^{dli} Valentine Zuber, *Les conflits de la tolérance. Michel Servet, entre mémoire et histoire*.

^{dlii} Et pourtant, le Christ avait dit : « et si quelqu'un écoute mes paroles et s'il ne les garde pas ce n'est pas moi qui le juge car je ne suis pas venu pour juger le monde de la durée présente mais pour sauver le monde de la durée présente » (*Evangile de Jean*, 12, 47).

^{dliiii} Lilliane Creté, *Sorcières de Salem*.

^{dliiv} Le mercredi 7 juin 2006, la Chambre des représentants a voté une loi, le *Broadcast Decency Enforcement Act*, qui multiplie par dix le montant des amendes en cas de diffusion d'images ou de paroles jugées indécentes. Adopté auparavant à l'unanimité par le Sénat, le texte est passé à une très large majorité de 379 voix contre 35. Le président George Bush s'est aussitôt félicité d'un vote qui "renforce les familles".

La loi interdit aux chaînes hertziennes et aux radios de programmer des émissions indécentes ou comportant des grossièretés entre 6 et 22 heures. Il est à noter que la violence n'est pas soumise à ces restrictions.

Le vote est le résultat du lobbying efficace exercé par les mouvements chrétiens conservateurs qui sont bien représentés à la Maison Blanche et au Congrès. Le plus influent est le *Parents Television Council* (PTC), qui a clamé victoire après le vote - alors que cette association conservatrice réclamait des amendes beaucoup plus lourdes. Sur son site Internet (parentstv.org), injures et scènes à connotations sexuelles sont disséquées et même... montrées sous forme d'extraits vidéos. Un avertissement prévient les parents que l'extrait contient des passages suggestifs. Ils sont ensuite invités à envoyer une lettre de protestation par courrier électronique à la Commission fédérale des communications (FCC) chargée de faire respecter la loi. (Alain Salles, "La chasse à l'indécence s'intensifie sur les radios et les télévisions américaines", *Le Monde*, 10 juin 2006).

^{dliiv} C'est pour cette raison que philosophe allemand Carl Schmitt (1888-1985), dont on connaît le rôle dans le processus d'élaboration des lois nazies, estimait que l'on ne pourra remédier au chaos social qui menace les sociétés occidentales qu'en relégitimant l'Etat par la théologie : elle est la seule instance qui puisse remédier au "désenchantement du monde". Ce n'est donc pas le fait du hasard si ce théoricien est devenu le maître à penser des néoconservateurs nord-américains dans un pays où, comme l'avait déjà constaté Antonio Gramsci, les Églises évangéliques jouent le rôle dévolu en Europe aux partis politiques.

Selon Kevin Phillips, l'un des meilleurs experts de sociologie électorale aux Etats-Unis et ancien conseiller électoral du président Nixon, l'administration républicaine s'appuie désormais sur trois groupes sociaux : les milieux d'affaire liés au pétrole, les retraités vivant à crédit et les fidèles évangéliques. De ce fait,

les évolutions théologiques sont devenues déterminantes pour la politique de Washington (Kevin Phillips, *American Theocracy : The Peril and Politics of Radical Religion, Oil, and Borrowed Money in the 21st Century*, Viking, 2006).

dlvi *Le Monde*, Vendredi 25 février 2005.

dlvii *Le Monde*, Vendredi 25 février 2005.

dlviii "Qualcosa è accaduto una decina di anni fa. Lo chiamerò la scomparsa delle lucciole"./.../ "Era impossibile che gli italiani reagissero peggio di così (...) sono divenuti un popolo degenerato, ridicolo, mostruoso, criminale". Pier Paolo Pasolini, *Corriere della Sera*, 1ème Février 1975. Cité par Pasquale Colizzi, *L'Unita*, 19 novembre 2005.

dlxix "Qualcosa è accaduto una decina di anni fa. Lo chiamerò la scomparsa delle lucciole"./.../ "Era impossibile che gli italiani reagissero peggio di così (...) sono divenuti un popolo degenerato, ridicolo, mostruoso, criminale". Pier Paolo Pasolini, *Corriere della Sera*, 1ème Février 1975. Cité par Pasquale Colizzi, *L'Unita*, 19 novembre 2005.

dlx "Qualcosa è accaduto una decina di anni fa. Lo chiamerò la scomparsa delle lucciole"./.../ "Era impossibile che gli italiani reagissero peggio di così (...) sono divenuti un popolo degenerato, ridicolo, mostruoso, criminale". Pier Paolo Pasolini, *Corriere della Sera*, 1ème Février 1975. Cité par Pasquale Colizzi, *L'Unita*, 19 novembre 2005.

dlxi « Senza carneficine o fucilazioni di massa, la distruzione di valori della società italiana porta alla soppressione di larghe zone della società stessa (...) quelle che vengono assimilate al modo di vita della borghesia. (...) "Un tipo di edonismo interclassista impone ai giovani di adeguarsi nel comportement, nel vestire, nell'agire o nel gestire a ciò que vedono nella pubblicità que si riferisce, quasi razzisticamente, al modo di vita piccolo borghese (...) creando ansie e frustrazione in un giovane povero (...) que non può realizzare questo modello » (Pier Paolo Pasolini, "Génocidio", été 1974. Cité par Pasquale Colizzi, *L'Unita*, 19 novembre 2005).

dlxii Pier Paolo Pasolini, *Ecrits sur le cinéma*.

dlxiii Jean Claude Guillebaud, "L'Occident ? Un monde clos sur lui-même", *Le Monde*, 16 février 2006.

dlxiv Simone Weil, *Lettre à un religieux*, pp. 84-96.

dlxv Simone Weil, *Lettre à un religieux*, pp. 84-96.

dlxvi Simone Weil, *Lettre à un religieux*, pp. 84-96.

dlxvii Charles Sanders Peirce in Gérard Deledalle, *Lire Peirce aujourd'hui*, 1990, pp. 148-149.

dlxviii Anne Brenon, *Petit précis de catharisme*, p. 135.

dlxix Christine Thouzellier, *Catharisme et valdésisme en Languedoc à la fin du XIIe et au début du XIIIe siècle*.

dlxx C'est la conséquence du fait que le symbole n'acquiert la capacité de signifier ce à quoi il renvoie – c'est-à-dire de rendre compte de son objet en tant que signe – qu'à partir du moment où il rencontre un interprétant, c'est-à-dire un autre signe dudit objet utilisé à cet effet et que l'indice peut se contenter de désigner celui-ci sans faire appel à quelque chose d'autre tandis que l'icône n'a besoin que de s'assimiler à lui pour le décrire.

dlxxi Les économistes classiques britanniques britanniques, à partir d'une approche macro-économique qui analyse les phénomènes de production, mettent en avant la *valeur-travail*. C'est ainsi que pour Adam Smith, le prix d'un bien dépend de la rémunération du travail fourni par l'ouvrier qui le fabrique et que pour David Ricardo, qui affine cette analyse, la notion de travail incorporé englobe, non seulement le travail de l'ouvrier mais également le travail nécessaire pour produire les machines et les outils qu'il utilise. Marx ne fait que reprendre ce point de vue.

Les économistes néoclassiques (Léon Walras et l'école marginaliste autrichienne), à partir d'une approche micro-économique qui les autorise à se placer au niveau des consommateurs, mettent en avant la *valeur-utilité* d'un bien ou d'un service. C'est le degré d'utilité qu'il revêt aux yeux de celui qui va l'acquérir qui détermine son prix sur le marché.

Alfred Marshall fait la synthèse de ces deux points de vue apparemment inconciliables. Pour cet économiste britannique, qui aura Keynes comme étudiant, le prix d'un bien dépend à la fois du coût des facteurs de production et de la valeur que le consommateur est prêt à lui accorder. Pour ce faire, Marshall introduit la notion de temps dans l'analyse des mécanismes économiques. Sur le court terme, l'utilité l'emporte dans le phénomène de fixation du prix : la recherche de l'équilibre entre l'offre et la demande fait que s'établit un prix qui exprime la *valeur-utilité*. C'est ce qui explique que, lors de l'introduction d'un produit sur le marché, l'entreprise soit en mesure d'adapter ses prix en fonction de la demande.

Mais, sur le long terme, les coûts de production deviennent déterminants et l'entreprise est obligé d'en tenir compte. Dès lors, un prix d'équilibre apparaît qui se situe entre ce que le marché est prêt à payer au

maximum et le prix auquel l'entreprise est prête à vendre son produit au minimum. Marshall propose d'appeler cet équilibre, le *prix naturel* et souligne qu'il correspond à celui qui avait été défini par les économistes classiques en se fondant sur la valeur-travail (Alfred Marshall, *L'industrie et le commerce*).

dlxxii Patrick Besson, *Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*.

dlxxiii Philippe Lorino, *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*.

dlxxiv Robert Reich, *L'économie mondialisée*.

dlxxv Philippe Lorino, *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*.

dlxxvi Xavier Comtesse, « L'émergence de l'économie directe ouvre la voie à de profondes mutations », *Avenir Suisse/Le Temps*, 12 mai 2006.

dlxxvii Friedrich Hayek, *Individualism and Economic Order*.

dlxxviii Stanley Milgram, *Soumission à l'autorité*.

dlxxix Harald Welzer, *Les exécuteurs. Des hommes normaux aux meurtriers de masse*.

dlxxx Saul Friedländer, *L'Allemagne nazie et les juifs*.

dlxxxi A la suite de la résistance des Danois, 477 personnes seulement sur un total de 7800 Juifs danois furent arrêtées. Une cinquantaine d'entre elles, dont l'état de santé interdisait le transport, furent relâchées. *In fine*, ce ne furent que 425 Juifs, soit 5% de la population juive danoise, qui furent embarqués sur le vapeur allemand "Wartheland", initialement prévu pour transporter au moins 5000 personnes.

Ils furent déportés au camp de Theresienstadt en Tchécoslovaquie, où, comme l'a écrit Hannah Arendt dans son livre *Eichmann à Jérusalem*, les Juifs danois "*jouissaient plus que tout autre groupe, de privilèges spéciaux parce que des institutions et des particuliers danois ne cessaient de s'enquérir de leur sort.*" Quarante-huit d'entre eux seulement y moururent.

Lors de son procès, Eichmann admit que, "*pour différentes raisons, les opérations projetées à l'endroit des Juifs du Danemark avaient échoué.*"

dlxxxii En mars 1940, le directeur des Renseignements généraux (RG) met sur pied une « brigade spéciale » initialement chargée de surveiller les communistes français qui, depuis leur ralliement au Pacte de non-agression entre l'Allemagne et l'URSS, ont basculé dans le pacifisme. Elle a pour mission, après l'avènement du régime de Vichy, de traquer les résistants. L'une de ses unités est dirigée par un ami de Pierre Laval, Baillet, qui sera bientôt secondé par Fernand David à qui sera confiée la brigade spéciale n° 1 (BS1).

Loin d'être des éléments marginaux, ces policiers français sont parmi les meilleurs de leur corporation. Ils usent des méthodes les plus modernes de l'époque qu'ils vont contribuer à généraliser à l'ensemble de leurs confrères. Il ressort des témoignages recueillis lors de l'instruction des procès de certains d'entre eux après la guerre, que les filatures qu'ils organisent durent parfois des mois. Ils travaillent toujours en équipes, plus ou moins nombreuses, et sont camouflés en ouvriers, en postiers, en agents du métro. Ils sont les premiers à utiliser des camionnettes bâchées pour leurs « planques ».

Leur hiérarchie les formés à reconnaître un visage de face ou de profil, à repérer une démarche particulière. Ils doivent prendre l'initiative de suivre la ou les personne(s) qu'ils surprendront à rencontrer le premier suspect confié à leur surveillance. Ils doivent noter l'emplacement des immeubles où ils les voient pénétrer.

Quand les informations recueillies semblent suffisantes, ils organisent un coup de filet en prenant des dispositions minutieuses et de grande ampleur. Leurs victimes, une fois arrêtées, ils continueront à surveiller leurs logements pendant des jours, voire des semaines (Yves Durand, *La France dans la deuxième guerre mondiale*, Serge Klarsfeld, *Vichy-Auschwitz*).

dlxxxiii Bertrand Poirot-Delpech, "Sans chagrin, ni pitié", *Le Monde*, 16 mai 1975.

dlxxxiv À la libération de Dachau, Edmond Michelet, futur ministre du général de Gaulle, fera rapatrier ses camarades espagnols au nez et à la barbe des forces américaines qui voulaient les retenir et étudier leur cas, les considérant comme des "personnes déplacées" (Manuel Razola, *Triangle bleu : Les Républicains espagnols à Mathausen*).

dlxxxv Robert Owen Paxton, *La France de Vichy*.

dlxxxvi Traduction partielle, par René de Ceccatty (in *Sur Pier Paolo Pasolini*), de l'interview accordée par Pasolini quelques heures avant son assassinat : "*In grande l'esempio ce lo dà la storia. Il rifiuto è sempre stato un gesto essenziale. I santi, gli eremiti, ma anche gli intellettuali. I pochi che hanno fatto la storia sono quelli che hanno detto di no, mica i cortigiani e gli assistenti dei cardinali. Il rifiuto per funzionare deve essere grande, non piccolo, totale, non su questo o quel punto, "assurdo" non di buon senso. Eichmann, caro mio, aveva una quantità di buon senso. Che cosa gli è mancato? Gli è mancato di dire no su, in cima, al principio, quando quel che faceva era solo ordinaria amministrazione, burocrazia.*"

dlxxxvii A la fin de l'hiver et au début du printemps 1944, sur le plateau des Glières, à quelques kilomètres d'Annecy, moins de 500 maquisards français et républicains espagnols résistèrent jusqu'à la mort contre 20 000 assaillants : cohortes de la milice et gendarmes mobiles français, régiments de chasseurs alpins allemands.

André Malraux y inaugura un mémorial le samedi 1^{er} septembre 1973.

dlxxxviii Joël de Rosnay & Carlo Revelli, *La révolte du pronétariat : des mass media aux média des masses*.

dlxxxix Howard Rheingold, *Foules intelligentes*.

dxcc Thomas Tougaard, Directeur Général Ipsos Insight, "Le viral va-t-il remplacer les approches medias traditionnelles ?", *Quoi de neuf* de Canal Ipsos, 27 avril 2006.

dxcci Linus Torvalds, David Diamond, *Il était une fois Linux : L'extraordinaire histoire d'une révolution accidentelle*.

dxccii On dit d'un logiciel qu'il est « libre » lorsqu'il donne à toute personne qui en possède la copie le droit de l'utiliser, de l'étudier, de le modifier et de le redistribuer. Il n'existe pas de statistiques portant sur le nombre d'utilisateurs de logiciels et systèmes d'exploitation "libres".

A titre indicatif, en juin 2007, 57 % des visiteurs du site *Le Monde.fr* utilisaient Internet Explorer, 34,4 % Firefox (logiciel « libre »), et 6,6 % Safari (le navigateur d'Apple). Pour ce qui est des systèmes d'exploitation, 75 % d'entre eux utilisent Windows XP, 10,5 % Mac OS X, 4,4 % Windows 2000, 3,3 % Windows Vista, et 2,5 % un système GNU/Linux (mais ce chiffre est sûrement minimisé dans la mesure où beaucoup de ses utilisateurs ont choisi de le configurer de manière à ce qu'il ne puisse pas communiquer des informations susceptibles de permettre de faciliter la recherche de failles éventuelles de la part d'un pirate).

dxcciii « *In fact I often compare open source to science. To where science took this whole notion of developing ideas in the open and improving on other peoples' ideas and making it into what science is today* » (Reclusive Linux founder opens up, CNN.com, « entretien avec Linus Torvalds »).

dxcciv René Nelli, *Ecritures cathares*, p. 218.

dxccv René Nelli, *Ecritures cathares*, p. 218.

dxccvi Le problème que constitue l'étude des conditions qui permettent l'accès de l'acteur à l'autonomie est posé par la philosophie de la connaissance. Elle distingue l'épistémologie – qui est l'étude des conditions *a posteriori* par lesquelles se sont édifiées ces connaissances (ce qui est l'objet à la fois de l'histoire des sciences et de la philosophie des sciences) – de la gnoséologie qui est l'étude des conditions *a priori* de cette édification.

Le mot vient du grec *gnôsis*, connaissance et de *logos*, étude. Il dérive du verbe *gignosko*, apprendre. Pour les Présocratiques ainsi que pour Platon et Aristote, la *gnosis* comprenait à la fois la sensation (*aisthesis*), la mémoire (*mnémé*), l'expérience (*empeiria*) et la science (*épistémé*).

Synonyme de théorie émise à propos de la connaissance, le terme de *gnoséologie* se distingue donc de celui d'*épistémologie* qu'il englobe. Ce dernier a un objet plus limité. L'épistémologie renvoie à l'étude critique des sciences dont elle cherche à analyser *a posteriori* à la fois la formation et le développement. Elle formule à leur sujet des hypothèses, des principes et des méthodes.

L'objet de la gnoséologie est plus ambitieux. Il s'agit de mener une analyse réflexive *a priori* sur les formes que doit revêtir la faculté de connaître. En bonne logique, on ne saurait donc placer la connaissance au cœur des évolutions stratégiques des organisations et, par voie de conséquence, chercher à construire une épistémologie des interactions entre l'activité, la connaissance et l'organisation sans avoir, auparavant, précisé les conditions *gnoséologiques* de la production de tels savoirs au sein des entreprises apprenantes.

dxccvii Qu'il s'agisse du texte du *Talmud* élaboré au II^e siècle et dont la liste canonique a été définitivement fixée au XV^e siècle, de celui des *Evangiles* déterminé comme canon des Ecritures chrétiennes par l'évêque Athanase d'Alexandrie en 367 ou de la version du *Coran* codifiée par Othman, le troisième calife, à peu près à la même époque, après qu'il ait fait détruire les originaux rédigés par les compagnons du prophète.

dxccviii André Chastel, "Du "trobar clus" au "dolce stil nuovo", p. 190.

dxccix Anne Brenon in René Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 11-12.

dc Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 15, 19.

dci Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 1, 32 ; 1, 33 ; 1, 34.

dcii Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 3, 6.

dciii Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 3, 6 ; 3, 8.

dciv Annes Brenon in René Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 11-12.

dcv Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 526.

dcvi Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, pp. 531, 536, 541.

dcvii Guillaume de Puylaurens, "Chronique", cité in *Les Cathares*, p. 44

dcviii Simone Weil, "En quoi consiste l'inspiration occitanienne", p. 151.

- dcix Claude Tresmontant, *Evangile de Jean*, 15, 1 & 15, 2.
- dcx Claude Tresmontant, *Evangile de Marc*, 10, 14 ;10, 15.
- dcxi Charles Sanders Peirce, *Le raisonnement et la logique des choses*, p. 242.
- dcxii Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 540.
- dcxiii Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 239.
- dcxiv Chris Argyris & Donald Schön, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspectives*.
- dcxv Robert D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.
- dcxvi Karl Weick, " Management Theory : induction or deduction for the management profession or for ourselves ? ", *Actes du 57ème congrès annuel de l'Académie du management*.
- dcxvii Cité in Roger-Pol Droit, "Wittgenstein le détraqué", *Le Monde*, 31 juillet 2003.
- dcxviii Joelle Proust, "Frege Gottlob" in André Jacob, *Encyclopédie philosophique universelle*, (publié sous la direction d'André Jacob), volume III, *Les Œuvres philosophiques. Dictionnaire*.
- dcxix Bertrand Russell, *The Principles of Mathematics*.
- dcxx Bertrand Russell & Alfred North Whitehead, *The Principia Mathematica*.
- dcxxi Herbert Simon, *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*.
- dcxxii Alain, "Propos sur l'Education" in *Propos*.
- dcxxiii Simone Weil, *Pensées sans ordre concernant l'amour de Dieu*, "Lettre à Joël Bousquet (12 mai 1942)", p. 81. Cité in Gabriela Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, pp. 92-93.
- dcxxiv James Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *Le système qui va changer le monde. une analyse des industries automobiles mondiales dirigée par le Massachusetts Institute of Technology*.
- dcxxv Jean Claude Peyrolle & Philippe Lorino, " Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- dcxxvi René Nelli, "De l'amour provençal", p. 47.
- dcxxvii Emmanuel Leroy-Ladurie, *Montaillou, village occitan de 1294 à 1324*, p. 44.
- dcxxviii Simone Weil, "L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique", p. 100.
- dcxxix Simone Weil, "L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique", p. 104.
- dcxxx Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.
- dcxxxi Armen Alchian & Harold Demsetz, "Production, Information Cost and Economic Organization", *American Economic Review*.
- dcxxxii Oliver Williamson , *Markets and Hierarchies*.
- dcxxxiii Rudolph Carnap, *The logical Structure of the World*.
- dcxxxiv Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*.
- dcxxxv Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*.
- dcxxxvi Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*.
- dcxxxvii Thomas Hobbes, *Léviathan*.
- dcxxxviii Charles D. Ellis, *The Partnership : The Making of Goldman Sachs*.
- dcxxxix Hobbes est un philosophe nominaliste comme en témoigne l'hypothèse qui fonde la seconde section du *De corpore* : si l'univers est anéanti, mais que l'homme subsiste, sur quoi cet homme pourra philosopher ?
« Je dis qu'à cet homme, il restera du monde et de tous les corps que ses yeux avaient auparavant considérés ou qu'avaient perçus ses autres sens, les idées, c'est-à-dire la mémoire et l'imagination de leurs grandeurs, mouvements, sons, couleurs, etc. toutes choses qui, bien que n'étant que des idées et des fantômes, accidents internes en celui-là qui imagine, n'en apparaîtront pas moins comme extérieures et comme indépendantes du pouvoir de l'esprit (Thomas Hobbes, *De corpore*, seconde section) . »
Ainsi, toutes les qualités des choses qui s'offrent à nos sens sont-elles des états affectifs inhérents au sujet.
- dcxl Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Age*.
- dcxli David Weinberger, *Everything is Miscellaneous, The Power of the New Digital Disorder*.
- dcxlii Max Weber, *Histoire des entreprises commerciales au Moyen Âge*.
- dcxliii Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*.
- dcxliv A l'opposé de ce mode de gouvernance, l'assimilation de la "nature humaine" à un "agent économique rationnel", obsédé par la maximisation de son seul intérêt, apparaît de plus en plus comme une hypertrophie du seul cerveau reptilien dont on sait qu'il est incapable de dépasser l'horizon étroit de son propre territoire.

- dcxlv Vincent Degot, "L'entreprise comme système culturel", *Revue française de gestion*; Vincent Degot, "La gestion symbolique", *Revue Française de Gestion*.
- dcxlvii Marcel Demonque, *Textes et propos*, choisis et présentés par Maurice de Longevialle.
- dcxlviii Claude Tresmontant, *Evangile de Luc* (6, 31 à 6, 39).
- dcxlix Donald L. Kanter & Philip H. Mirvis, *The Cynical American*.
- dcl Riane Eisler, *The Power of Partnership*.
- dcli Simone Weil, "L'agonie d'une Civilisation vue à travers un poème épique", p. 104.
- dclii Simone Weil, "En quoi consiste l'inspiration occitanienne", p. 154.
- dcliii L'économie des organisations, qui fait partie d'un ensemble plus vaste - la théorie des organisations – les étudie en tant qu'entités économiques spécifiques. Elle analyse l'ensemble des arrangements institutionnels à partir desquels sont mis en œuvre la production et l'échange des biens et des services.
- L'économie des organisations vise à répondre à diverses questions : pourquoi existent-il à la fois des entreprises et d'autres formes d'organisations non marchandes ? Comment les unes et les autres se comportent-elles, en tant qu'entités économiques distinctes ? Comment s'y organise la production ? Comment expliquer les diverses trajectoires qu'elles suivent ? Qu'est-ce qui détermine leur évolution ? Comment les unes et les autres font-elles face aux transformations récentes de leur environnement ? (Bernard Baudry, *Économie de la firme*).
- dcliv Maurizio Lazzarato, Yann Moulier-Boutang, Antoine Negri, Giancarlo Santilli, *Des entreprises pas comme les autres*.
- dclv M. Lazzarato, Y. Moulier-Boutang, A. Negri et G. Santilli, *Des entreprises pas comme les autres: Benetton en Italie, Le Sentier à Paris*.
- dclvi Maurizio Lazzarato, Yann Moulier-Boutang, Antonio Negri et G. Santilli, *Des entreprises pas comme les autres: Benetton en Italie, Le Sentier à Paris*.
- dclvii Gilles Paché, & Claude Paraponaris, *L'entreprise en réseau*.
- dclviii Roland Barthes, *Fragments d'un discours amoureux*.
- dclix Gilles Paché, "« La firme-réseau : mode ou modèle ? »".
- dclx Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.
- dclxi Michael C. Jensen et William H. Meckling., "« Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure »".
- dclxii Armen Alchian et Harold Demsetz, "« Production, Information Costs and Economic Organizations »".
- dclxiii Ce processus consiste en une *méthode en quatre étapes*, chacune entraînant l'autre, selon un cercle vertueux qui améliore sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre ou d'un service.
- C'est ce que l'on appelle la "« roue de Deming »" où le mot "« Plan »" signifie ce que l'on va faire, "« Do »" ce que l'on produit, "« Check »" ce que l'on mesure (pour vérifier l'adéquation de l'existant à ce qui avait été prévu) et "« Act »" la décision de correction et d'amélioration.
- dclxiv Cité par Jim Clauson, le 14 juillet 2000 (Copyrighted by the Deming Electronic Network) in http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_1950.htm.
- dclxv L'approche évolutionniste de la firme explique l'évolution des entreprises et de leur patrimoine technologique à partir de la métaphore biologique de la sélection naturelle. Partant de là, l'ensemble des comportements économiques se réduit aux concepts d'hérédité, de variation et de sélection qui figurent dans la théorie de la sélection naturelle darwinienne (Richard R. Nelson et Sidney G. Winter *An Evolutionary Theory of Economic Change*).
- dclxvi Benjamin Coriat & Olivier Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*.
- dclxvii Humberto Nelson & Francisco Varela, *Autopoiesis and Cognition: the Realisation of Living*.
- dclxviii René Descartes, *Méditations métaphysiques*.
- dclxix Thomas d'Aquin, *Somme contre les Gentils* in *Œuvres complètes*.
- dclxx Karl Popper, *La Logique de la découverte scientifique*.
- dclxxi Michela Marzano, *L'Éthique appliquée*.
- dclxxii André Boyer, *L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie moderne*.
- dclxxiii Luigi Burroni, "Mutamenti nell'organizzazione produttiva della Terza Italia. Una comparazione tra Veneto e Toscana", p. 33-67.
- dclxxiv Maurizio Lazzarato, Yann Moulier-Boutang, Antoine Negri, Giancarlo Santilli, *Des entreprises pas comme les autres*.

dclxxv Les accords de Grenelle sont signés le 27 mai 1968 notamment par Jacques Chirac, Secrétaire d'Etat aux Affaires Sociales, et Georges Ségy Secrétaire Général de la GGT. Ils prévoient, pour l'essentiel, une augmentation de 25 % du SMIG et de 10 % en moyenne des salaires réels.

dclxxvi En témoigneront les destins radicalement différents de ces deux formations politiques quarante ans plus tard : Giorgo Napolitano, qui, en 1942, avait créé un groupe communiste luttant, les armes à la mains, contre le régime fasciste, deviendra Président de la République italienne en 2006 tandis que la candidate du PCF, ex-collaboratrice de Georges Marchais à la tête du "parti-frère" français, obtiendra, l'année suivante, 1,93% de suffrages exprimés aux élections présidentielles. Ce résultat est à rapprocher des 28,6 % des suffrages obtenus par le PCF aux élections législatives de novembre 1946.

dclxxvii L'ancien dirigeant syndical et communiste italien Bruno Trentin (1926-2007) était le fils de Silvio Trentin, militant antifasciste réfugié en France. Né à Pavie mais ayant grandi à Toulouse où les Allemands l'arrêtent à 15 ans pour "action insurrectionnelle", il rentre en 1943 en Italie pour participer à la Résistance. A la mort de son père, il devient, à 17 ans, commandant d'une section de partisans et se réclame alors de la doctrine fédéraliste de Proudhon. En 1946, il commence des études de Droit avec le philosophe Norbert Bobbio comme professeur. Une fois diplômé, il part aux Etats Unis faire compléter sa formation (Harvard) et, lors de son retour dans la Péninsule, rejoint la GGIL en 1949 puis le PCI en 1950.

Il a mené de pair une activité politique et syndicale : conseiller municipal de Rome puis député au Parlement et parlementaire européen, il devient secrétaire national de la FIOM (Fédération italienne des ouvriers métallurgistes) de 1962 à 1977 puis secrétaire national de la CGIL de 1988 à 1994.

Dans les années 1970, il est l'animateur d'un regroupement unitaire, la *Federazione lavoratori metalmeccanici* ou FLM (Fédération italienne des ouvriers de la métallurgie et de la mécanique) qui regroupe des adhérents des trois principales confédérations italiennes (CGIL, CISL et UIL) à la suite des luttes syndicales de "l'Autunno caldo" de 1968.

Il est l'auteur de trois ouvrages : *Lavoro e libertà* (Travail & liberté) Donzelli (1994) ; *Il coraggio dell'utopia. La sinistra e il sindacato dopo il Taylorismo* (Le courage de l'utopie. La gauche et le syndicalisme après le Taylorisme), Rizzoli (1994) ; *La città del lavoro - Sinistra e crisi del fordismo, saggio* (La cité du travail- La Gauche et la crise du Fordisme, Essai), Feltrinelli (1997).

dclxxviii Georges Friedmann, *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*.

dclxxix Ronald H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, 1937, trad. française : "La nature de la firme", *Revue française d'économie*, vol. 2, nème 1, 1987.

dclxxx Williamson O. E., "Managerial Discretion and Business Behaviour", *American Economic Review*, 1963.

dclxxxi Williamson O. E., "Hierarchical Control and Optimum Firm Size", *Journal of Political Economy*, nème 75, vol. 2, 1967.

dclxxxii Williamson O. E., "The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, vol. 19, décembre 1981.

dclxxxiii Thierry Pénard, Emmanuel Raynaud et Stéphane Saussier, "Théories des contrats et réseaux de franchise : analyse et enseignements".

dclxxxiv Frédéric Frery, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*.

dclxxxv Même si Benetton a nié les rumeurs selon lesquelles le départ de Toscani aurait été dû à la campagne "Death row" montrant des portraits de condamnés à mort américains, il n'en demeure pas moins vrai que ces affiches ont valu des procès intentés à la marque par des associations de familles de victimes.

dclxxxvi - Delattre, "Publicités rejetées, magasins désertés. Une campagne anti-Benetton se développe en Allemagne", *Le Monde*, Mercredi 17 août 1994, p. 14.

dclxxxvii Ferdinand Alquié, *Leçons sur Kant*.

dclxxxviii Simone Weil, *Cahiers*. Cité in Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 140.

dclxxxix André Boyer, *L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie moderne*.

dcxc Simone Weil in Gabriela Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 10.

dcxci Simone Weil, "Essai" in *Attente de Dieu*, p. 144, cité in Gabriela Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, pp. 15-16.

dcxcii Richard Shusterman, *Vivre la philosophie*.

dcxciii Marcel Gauchet, "Entretien", *Marianne*, n° 553, 24 novembre 2007.

dcxciv Marcel Gauchet, *La religion dans la démocratie*.

dcxcv Marcel Gauchet, "Les droits de l'homme ne sont pas une politique".

dcxcvi Marcel Gauchet, "L'Occident est aveugle sur les effets de la mondialisation de l'économie et des moeurs", Propos recueillis par Henri Tincq, *Le Monde*, 12 mars 2006.

- dcxcvii Suzan Sontag, *A la rencontre d'Artaud*.
- dcxcviii Gabriel Tardé, *Lois sociales* (1999), p. 114. Cité in Bruno Latour (2006) - *Changer de société. Refaire de la sociologie*, " Introduction ".
- dcxcix Simone Weil in Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 10.
- dcc René Girard, *Achever Clausewitz*.
- dcci Jean Claude Guillebaud in "Un débat entre Jean Claude Guillebaud et Michel Onfray", *Le Nouvel Observateur*, Nème 2024 (du 21 au 27 août 2003), p. 59.
- dccii Cité par Henri Tincq (*Le Monde*, 21 décembre 2007), à propos de l'ouvrage de Frédéric Lenoir, *Le Christ philosophe*.
- dcciii La fête du Christ-Roi a été instituée par le pape Pie XI (encyclique *Quas primas* du 11 décembre 1925). Le terme *roi* symbolise la puissance qui vient de la tradition juive, la royauté étant, dans l'Ancien testament, la forme de gouvernement la plus courante du peuple d'Israël.
- Mais si la célébration institutionnelle de la Royauté de Jésus Christ est moderne (la fête se place immédiatement avant celle de la Toussaint), l'ée sous-jacente est une des pièces maîtresses de la refondation paulinienne du Christianisme. Dans son épître aux *Philippiens*, Paul écrit : «*voilà pourquoi Dieu L'a exalté et Lui a donné un nom qui est au-dessus de tout nom, afin qu'au nom de Jésus, tout genou fléchisse au ciel, sur la terre et dans les enfers*».
- dcciv Georges Tate, *Justinien. L'épopée de l'Empire d'Orient*.
- dccv Lucien Sfez, *Critique de la décision*.
- dccvi Youval Rotman, *Les Esclaves et l'esclavage. De la Méditerranée antique à la Méditerranée médiévale, VIème -XIème siècles*.
- dccvii Jean Claude Guillebaud, *Le goût de l'avenir*.
- dccviii Simone Weil, *L'Enracinement*, p. 365.
- dccix *Senatus PopulusQue Romanus* : le Sénat et le peuple de Rome.
- dccx Emile Durkheim, *De la division du travail social*.
- dccxi Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 341-351.
- dccxii Emile Durkheim, *Formes élémentaires de la vie religieuse*.
- dccxiii On est en présence d'une autre des conséquences du débat fondateur de l'Ecole sociologique française, la controverse entre Gabriel Tardé (1843-1904) et Emile Durkheim (1858-1917). Concevant le social non pas comme un organisme mais comme un fluide en circulation, le premier opposait son individualisme méthodologique au "tout social" préconisé par le second.
- Evoquant ce conflit d'idées, un anthropologue contemporain, Bruno Latour, estime qu'il faut abandonner non seulement la notion de "*substance sociale*" mais celle de société et suggère de les remplacer par l'expression plus flexible de "*collectif*". "*Est social pour moi ce qui est nouveau quand on sent qu'il y a quelque chose qui ne colle pas. Il faut nommer "social" le moment où ça craque, où ... l'on ne parvient plus à composer. On peut parler de lien social quand il est question de sa perte ...: ça, c'est du social !*" Contre un savoir figé en idéologies y compris et surtout peut-être celle de la sociologie elle-même, cet anthropologue propose, en quelque sorte, de fluidifier la sociologie (Entretien avec Bruno Latour « il faut organiser le tâtonnement », *Le Monde*, 27 avril 2006).
- dccxiv Emmanuel Kant, *Fondements de la métaphysique des moeurs*.
- dccxv L'idée de Kant selon laquelle il y aurait de la mauvaise foi à tenter d'échapper à cette responsabilité et que celle-ci serait d'autant plus grande qu'elle est inévitable se retrouve chez Max Weber pour qui, à la différence de Durkheim, elle devient un principe fondamental de la sociologie en tant que science.
- dccxvi Claude Mossé, *Le procès de Socrate*.
- dccxvii Gabriel Tardé, *Monadologie et sociologie* (1895) in *Œuvres de Gabriel Tardé*, volume 1, collection Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 1999.
- dccxviii Sur la distinction entre la sociologie critique et la sociologie de la critique, voir Luc Boltanski & Laurent Thévenot, *The Sociology of Critical Capacity* et, plus particulièrement, Luc Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences*.
- dccxix La bataille de Muret le 12 septembre 1213 ou Raymond VI était allié du Roi Peire II d'Aragon et celle de Saintes/Taillebourg le 21 juillet 1242 où Raymond VII son fils était allié du Roi Henry III d'Angleterre constituent les deux grandes défaites des armées occitanes.
- dccxx Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 374-376.
- dccxxi Antonio Gramsci, *Scritti politici* (1913 à 1926).
- dccxxii Claude Tresmontant, *Evangile de Luc*, 6, 40.

- dccxxiii Cette civilisation pourrait être à la fois mondialisée et spiritualisée sans se réduire pour autant, comme le pense le sociologue Alain Touraine, en un simple agrégat de partis de Dieu tirant leur légitimité politique des services sociaux rendus aux plus démunis (Alain Renaut & Alain Touraine, *Un débat sur la laïcité*).
- dccxxiv Simone Weil, *La Pesanteur et la Grâce*, p.151.
- dccxxv Gabriella Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*.
- dccxxvi Didier Mariani, "Un stade pour les maisons closes", *Le Monde*, 19 avril 2006.
- dccxxvii Sabine Dusch, *Le trafic d'êtres humains*, Paris, Presses Universitaires de France, 2002
- dccxxviii Richard Poulin, *La mondialisation des industries du sexe*.
- dccxxix Dominique Mehl, "Confessions sur petit écran", in Xavier Molénat, *L'Individu contemporain*.
- dccxxx Jean-Michel Dumay, "Les nouvelles bornes de la pudeur", *Le Monde*, 2 décembre 2007.
- dccxxxi Dans ses *Quaderni della carcere (Cahiers de prison)*, Antonio Gramsci traite de "peuples de singes" les hiérarques du Fascio.
- dccxxii Cité in Emmanuel Faye, *Heidegger : l'introduction au nazisme dans la philosophie*, Paris, Albin Michel, 2005.
- dccxxiii Victor Farias, universitaire chilien qui fut l'élève de Heidegger, a fouillé toutes les archives accessibles, épluché la presse du Reich, scruté les revues du Parti nazi et des associations affiliées, examiné les rapports internes de l'Université et des ministères, recueilli des témoignages. Sa conclusion est simple : Heidegger fut par toutes ses fibres - ses actes, ses textes, sa pensée - un membre éminent et résolu du Parti nazi (ayant adhéré le 1^{er} mai 1933, il en paiera régulièrement les cotisations jusqu'en 1945), parti dont il n'a jamais abandonné les convictions fondamentales.
- Pour ne prendre qu'un exemple, il participe, en septembre 1934, à l'élaboration d'un projet d'« Académie des professeurs du Reich », sorte d'institut d'élite destiné à former les maîtres de l'avenir. Il le fait à la demande du secrétaire d'État Wilhelm Stukart (un des auteurs des lois raciales de 1935, qui participera à la conférence de Wannsee mettant en route la « solution finale » et sera jugé à Nuremberg comme criminel de guerre). Heidegger soumet un projet détaillé. Il y est notamment question de « repenser la science traditionnelle à partir des interrogations et des forces du national-socialisme ». (Victor Farias, *Heidegger et le nazisme*).
- dccxxxiv Cité in Danièle Sallenave, *Castor de guerre*.
- dccxxxv Jacob Taubes, *En divergeant accord*.
- dccxxxvi Gabriella Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 7.
- dccxxxvii Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 261-262.
- dccxxxviii Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 318-319.
- dccxxxix Henry Leroy Finch, "L'universalisme de Simone Weil" in Judith Ross Gordon, *Cahiers Simone Weil*, tome VI, n^o 3.
- dcxxl Henry Leroy Finch, "L'universalisme de Simone Weil" in Judith Ross Gordon, *Cahiers Simone Weil*, tome VI, n^o 3.
- dcxxli Hans Küng, "Revenir à Vatican II", *Le Monde*, Jeudi 7 avril 2005.
- dcxxlii Jacques Le Goff & René Remond et alii, *Histoire de la France religieuse*, t. IV, *Société sécularisée et renouveaux religieux, (XX^e siècle)*.
- dcxxliii Henri Tincq, *Le Monde*, 3 mai 2006.
- dcxxliv Jean-Pierre Stroobants, "Conflit au sein de l'Eglise belge sur l'attitude face à la société libérale", *Le Monde*, 8 avril 2007.
- dcxxlv Elvire Camus, "Qui sont les catholiques de France ?", *Le Monde*, 24 janvier 2014.
- dcxxlvi Denis Pelletier, *La crise catholique : religion, société et politique en France, 1965-1978*.
- dcxxlvii *Le Monde*, Samedi 25 décembre 2004.
- dcxxlviii Elvire Camus, "Qui sont les catholiques de France ?", *Le Monde*, 24 janvier 2014.
- dcxxlix Henri Tincq, "Les Français sont de moins en moins catholiques", *Le Monde*, 9 janvier 2007.
- dccli Daniel Deckers, *Frankfurter Allgemeine*, cité par Henri Tincq, *Le Monde*, Jeudi 18 août 2005.
- dccli Henri Tincq, "La société espagnole divorce de l'Eglise Catholique", *Le Monde*, 8 juillet 2006.
- dcclii Cécile Chambraud, "Espagne : le clergé moins conservateur que sa hiérarchie", *Le Monde*, 8 avril 2007.
- dccliii Henri Tincq, *Le Monde*, 18 août 2005.
- dccliv Henri Tincq, "La société espagnole divorce de l'Eglise Catholique", *Le Monde*, 8 juillet 2006.
- dcclv Henri Tincq, *Le Monde*, 3 mai 2006.
- dcclvi Denis Pelletier, *La crise catholique : religion, société et politique en France, 1965-1978*.
- dcclvii Luc Pareydt, *Cahiers pour croire aujourd'hui*, mai 1992.
- dcclviii Henri Tincq, "Jean Paul II, le pape mythique", *Le Monde*, 31 mars 2006.

- dcclix *Catéchisme de l'Eglise catholique abrégé.*
- dcclx Léonardo Boff, "Jean Paul II, le saint restaurateur", *Le Monde*, Jeudi 7 avril 2005.
- dcclxi Henri Tincq, "Le retour à la "guerre du latin", *Le Monde*, 3 novembre 2006.
- dcclxii Cité par Nathalie Brafman, "« Renault poursuit son développement en Russie en mettant la main sur Lada" », *Le Monde*, 9 décembre 2007.
- dcclxiii Michel Callon, *L'opération de traduction symbolique. Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*; Bruno Latour, *la Science en action*.
- dcclxiv Michel Alberghanti, "Le virtuel est la chair même de l'homme", interview de Michel Serres, *Le Monde*, 18 juin 2001.
- dcclxv La notion de *controverse* appartient à la *Sociologie de la Traduction*, que l'on appelle également la *Théorie de la Traduction* ou la *Théorie de l'Acteur-réseau*.
- dcclxvi "Une religion est un système solidaire de croyances et de Pratiques relatives à des choses sacrées, c'est-à-dire séparées, interdites, croyances et pratiques qui unissent en une même communauté morale, appelée Église, tous ceux qui y adhèrent" (Emile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuses*, p. 65).
- dcclxvii Emile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuses*, p. 327.
- dcclxviii Gilles Marmasse, "Avant-propos", in Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Leçons sur la philosophie de la religion. Troisième partie*. Gilles Marmasse, " Le véritable catholicisme est compatible avec la critique", *Le Monde*, 12 septembre 2008.
- dcclxix Simone Weil, *Lettre à un religieux*, p. 70.
- dcclxx Gilles Marmasse, " Le véritable catholicisme est compatible avec la critique Avant-propos", in Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Leçons sur la philosophie de la religion. Troisième partie. Le Monde*, 12 septembre 2008.
- dcclxxi Charles Sanders Peirce in Everaert-Desmedt, *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*, p. 55.
- dcclxxii James Petras, *Empire with Imperialism: The Globalizing Dynamics of Neoliberal Capitalism*.
- dcclxxiii Les travaux qu'Hyppolyte Simon a réalisé à destination de l'épiscopat français permettent d'en comprendre quelques unes des causes immédiates.
- Ce religieux note que la majorité des jeunes de moins de vingt-cinq ans ne disposait plus en France, du moins à l'époque où fut menée son étude, d'aucune référence judéo-chrétienne que ce soit pour y adhérer ou pour les contester (Hippolyte Simon, " *Les vocations* ").
- dcclxxiv *Le Monde*, mercredi 29 décembre 2004, "Entretien avec Yves Michaud".
- dcclxxv Charles Sanders Peirce Peirce in Everaert-Desmedt, *Le processus interprétatif. Introduction à la sémiotique de Ch. S. Peirce*, p. 68.
- dcclxxvi Une enquête témoigne de ces évolutions contradictoires entre l'Occident et le restant de la planète. La recherche, présentée au colloque de l'Association française de sociologie religieuse en février 1992, a été réalisée pour le compte du service Etudes du groupe *Bayard-presse* et pour l'Institut *Faits et Opinions*.
- Selon ses conclusion, 38% des adolescents de 12 à 15 ans croyaient alors à la transmission de pensée, 13% à la réincarnation et 29% admettaient l'existence de Dieu tandis que 56% d'entre eux se reconnaissaient simplement dans la réponse : " *croient en quelque chose, mais je ne sais pas quoi* ".
- dcclxxvii Le développement d'une spiritualité erratique, multiforme et foisonnante n'est pas étonnante. Comme aurait pu le dire, en d'autres temps et à tout autre propos, le physicien Laplace, la nature – y compris la nature religieuse de l'*homo symbolicus* - a horreur du vide. L'expérience personnelle du sacré, que le principe hiérarchique catholique romain a chassé des temples, à partir du moment où il a refusé de composer avec les différentes formes par lesquelles peut s'exprimer le principe de la communauté, n'a pas disparu pour autant. Correspondant à un *besoin* humain profond (Eugen Drewermann, *Dieu en toute liberté*), il constitue une demande marchande que des commerçants avisés entreprennent de satisfaire.
- L'industrie de l'*entertainment* et celle des consoles de jeux s'y emploient à partir, notamment, de la thématique de l'*heroic fantasy*. Elle leur permet de fabriquer des produits dérivés sans cesse renouvelés. S'appuyant sur les notions de cosmos vivant et de nature magique, ces industriels avisés apprennent, bien plus vite que les hiérarques de l'Eglise catholique romaine, à puiser dans le stock d'images symboliques que celle-ci a laissé tombé en déshérence et que le mouvement du *New Age* fait resurgir. Le succès de films comme *Le Seigneur des Anneaux* ou *Harry Potter* en porte témoignage.
- dcclxxviii Antonio Gramsci, *Cahiers de prison. Cahiers 1, 2, 3, 4 et 5*.
- dcclxxix Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 304-305.
- dcclxxx Simone Weil, *Oppression et liberté*, p. 208.
- dcclxxxi Simone Weil, *Lettre à un religieux*, p. 36.

dcclxxxii Selon une enquête du *Pew Research Center* publiée en mars 2007, 45 % des Américains affirment que la prière est un moment important de leur vie quotidienne : soit 10 % de moins qu'il y a sept ans. En 2003 et 2007, le nombre de ceux qui disent ne jamais douter de l'existence de Dieu a diminué de 8 points (il reste à 61 %).

Les analystes du *Pew Center* relèvent que la tendance à l'augmentation de la pratique religieuse, constatée dans les années 1990, s'est inversée. La proportion d'Américains agnostiques reste infinitésimale (12 %) mais elle est en augmentation chez les jeunes : près de 20% d'entre eux se déclarent sans affiliation religieuse ou athées (Corine Lesnes, "Dieu domine le débat présidentiel américain", *Le Monde*, 27 décembre 2007).

dcclxxxiii Marcel Gauchet, "L'Occident est aveugle sur les effets de la mondialisation de l'économie et des mœurs", propos recueillis par Henri Tincq, *Le Monde*, 26 mars 2006.

dcclxxxiv Paul Ricœur, *Du texte à l'action*.

dcclxxxv Cet chapitre a cherché à mettre en évidence la déliquescence qui affecte les valeurs d'une société dont les racines sont profondément chrétiennes puisque l'éthique du Christ a perduré du fait des humanistes de la Renaissance (demeurés chrétiens), des philosophes des Lumières (qui se proclamaient théistes) et y compris du fait des "maîtres du soupçon" du XIX^e siècle (Nietzsche, Freud et Marx qui se proclamaient athées) mais qui, en purgeant l'Eglise de ses crimes, ont sauvé les valeurs fondatrices du christianisme devenues le patrimoine commun de l'Occident (Frédéric Lenoir, *Le christ philosophe*).

dcclxxxvi Simone Weil, Note sur Venise Sauvée, *Poèmes suivis de Venise Sauvée*. Cité in Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 81.

dcclxxxvii Simone Weil, *S. Cahiers*. Cité in Fiori (1987), *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 216.

dcclxxxviii Christophe Dejours, *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale* (1998).

dcclxxxix Christophe Dejours, *Travail : usure mentale* (2001).

dcxc Dominique Huez, "Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?".

dcxcici Claire Guélaud, "Les soubresauts perpétuels de l'économie mondialisée", *Le Monde*, 29 janvier 2014.

dcxcicii Dominique Huez, "Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?".

dcxciciii Simone Weil, "La vie et la grève des ouvrières métallistes", *Oeuvres complètes*, tome II, *Ecrits historiques et politiques. L'expérience ouvrière et l'adieu à la révolution (juillet 1934-juin 1937)*, pp. 351-354.

dcxciciv Dominique Huez, "Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?".

dcxcicv Dominique Huez, "Psychopathologie du travail : thérapeutique, réparation, action ?".

dcxcicvi Gabriella Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*.

dcxcicvii René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, p. 8.

dcxcicviii René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, p. 23.

dcxcicix René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, pp. 26-27.

dcxc Anne Brenon, *Petit précis de Catharisme*, p. 134.

dcxcici René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, p. 119.

dcxcicii René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, pp. 243-244.

dcxciciii Julien Théry, *La parole aux Albigeois : le procès de Bernard de Castanet, évêque d'Albi (1307-1308)*.

dcxciciv René Nelli, *Les cathares du Languedoc au XIII^e siècle*, nouvelle édition, 1995, p. p. 252.

dcxcicv Anne Brenon in René Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 14-15.

dcxcicvi Jean Riaud, "Simone Weil et les cathares", *Cahiers Simone Weil*, 1983, p. 107. Cité in Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 197.

dcxcicvii Simone Weil, "Fragments et notes", *Ecrits de Londres et dernières lettres*. Cité in Fiori, *Simone Weil. Une femme absolue*, p. 19.

dcxcicviii Simone Weil, *Oeuvres complètes*, Tome VI, *Cahiers*, volume 2, septembre 1941-février 1942, p. 36.

dcxcicix Charles Handy, "Pas d'organisation virtuelle sans confiance", *Expansion Management Review*.

dcxcicx Raymond E., Miles & Charles C., Snow; John A. Mathews; Grant Miles & Henry J., Coleman, Jr., "Organizing in the knowledge age : anticipating the cellular form", *Academy of Management Executive*.

dcxcicxi Philippe Lorino & Jean Claude Peyrolle, "Démarche pragmatiste et mise en processus dans les situations de gestion », *Actes du colloque « Connaissances, activité, organisation »*, Cerisy-la Salle, septembre 2003.

dcxcicxii En 1956 et en dépit des analyses optimistes d'Emile Durkheim (*De la division du travail social*, 1893) ou de Frederick W. Taylor (*L'Organisation scientifique du travail*, 1912), le sociologue français Georges Friedmann, en s'appuyant sur de nombreuses enquêtes de terrain, montre que le travail à la chaîne réduit en miettes l'activité laborieuse et la vide de tout sens existentiel.

Du même coup, la fatigue, la démotivation et l'ennui éprouvés par les employés s'expriment par un absentéisme et un *turn-over* en hausse. En fin de compte, la productivité du travail a augmenté, mais à quel prix ? (Georges Friedmann, *Le travail en miettes*).

dcccxiii Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 81-82.

dcccxiv Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*.

Margaret Masterman, "The Nature of a paradigm" in Imre Lakatos & Alan Musgrave, *Criticism and the growth of knowledge*.

dcccxv Simone Weil, *L'Enracinement*, p. 356.

dcccxi Serge Airaudi, "Pour une théorie des modèles d'organisation", *Revue Française de Gestion*.

dcccxvii Celle-ci réserve l'obtention de la Grâce divine à un petit nombre d'Elus à charge pour eux d'en découvrir, individuellement, les effets dans le déroulement de leur vie professionnelle. Ils voient dans leur réussite économique et dans elle seulement, les preuves de leur future élection au Royaume de Dieu.

Cette logique est celle des *Pilgrim Fathers* fondateurs de la Nouvelle Angleterre : Dieu, dans son infinie sagesse, leur a réservé, de toute éternité, la terre Promise sur ce rivage de l'Atlantique. Il leur suffit de travailler dur et d'appliquer les principes moraux du Puritanisme à l'intérieur et à l'extérieur de leur famille pour accéder à la quiétude éternelle. Du même coup et c'est c'est que Max Weber démontre, ils réinvestissent les fruits de leur travail dans une activité sans fin tout en ayant créé les bases d'une confiance mutuelle.

Une éthique du travail se met en place qui rend obsolète l'ancienne doctrine aristotélicienne de l'Eglise romaine selon laquelle chacun devait se contenter de ce qu'il a.

dcccxviii On peut revenir sur les conséquences du dernier de cet énoncé dogmatique quant au fonctionnement des organisations contemporaines. Le *Catéchisme de 1542* répertorie de façon systématique ce que les Eglises calvinistes tiennent toujours pour des vérités canoniques. Or l'on a vu que leur auteur ne fait que reprendre la doctrine augustinienne de la grâce, en tant que don du Ciel, mais en hypertrophiant le rôle de l'indice au sein du processus de repérage des signes censés l'exprimer dans cette doctrine du Salut. On a montré également qu'en s'imprégnant de ce point de vue pessimiste sur la liberté humaine, le Calviniste est conduit à observer, dans son propre environnement, un ensemble d'indices témoignant de sa prédestination à être sauvé individuellement là où le Luthérien recherche, avant tout, un salut collectif.

De facto, cet individualisme ontologique débouche sur un individualisme méthodologique qui, une fois appliqué à l'ensemble du processus de production de sens, ne peut qu'en relativiser la dimension symbolique y compris et surtout vis-à-vis de la *Bonne Nouvelle*.

C'est de cette manière que l'élitisme doctrinal qui caractérise, historiquement parlant, les sociétés anglo-saxonnes, en expulsant l'Espérance hors de ce monde, a donné naissance à un simple utilitarisme en lieu et place du véritable pragmatisme qui ne saurait exister sans reconnaître la place dévolue aux symboles.

dcccxix Serge Airaudi, "Pour une théorie des modèles d'organisation", *Revue Française de Gestion*.

dcccxx Anne-Marie Christin, *Ecritures, systèmes idéographiques et pratiques expressives*.

dcccxxi Cette tradition d'observation des signes n'est pas celle du monde occidental depuis que s'y est généralisé l'utilisation des alphabets syllabiques. Il faudra attendre les patientes investigations de Champollion pour qu'une faible part de ses élites puisse rentrer en possession de fragments de l'héritage de l'ancienne Egypte. C'est que le monde hellénistique et romain et, à leur suite, l'ensemble des autres parties du globe influencées par cet héritage culturel avaient, entre-temps, substitué des séries de signes, plus conventionnels les uns que les autres, aux systèmes idéographiques, d'origine iconiques, des anciens Egyptiens ou Assyriens. Les codes graphiques successivement adoptés le furent, à chaque fois, à partir d'un seul critère : la plus ou moins grande facilité à transcrire la *prononciation* des sons par lesquels les mots désignent les choses. On a ainsi initié un premier découplage durable entre la forme des signes et celle sous laquelle se présente les choses.

dcccxxii Thomas Cleary, *Le secret de la fleur d'or*.

dcccxxiii Georges Pérec, *Les Choses. Une histoire des années soixante*.

dcccxxiv Carl Gustav Jung, *Dialectique du moi et de l'inconscient*.

dcccxxv Edgar Morin, *Le paradigme perdu*.

dcccxxvi La *théorie des cordes (String theory)*, proposée par des physiciens dans les années 1980 (Parker, *Search for a Super Theory*) a pour objet d'unifier le « grand tout » qui va de la mécanique quantique, qui décrit les phénomènes de l'infiniment petit, à la relativité générale qui rend compte de ceux de l'infiniment grand.

dcccxxvii Le terme de néoténie – ou aptitude que possède un organisme animal à se reproduire tout en conservant une structure immature - a été appliqué à l'homme, pour souligner la durée exceptionnellement prolongée de sa période juvénile, entraînant des aptitudes d'adaptation renforcées. Ce ralentissement dans la

vitesse de croissance – ou « fœtalisation », selon la terminologie de Louis Bolk (1926) – serait lié à la phylogenèse de l'espèce humaine. L'émergence de l'espèce humaine aurait eu lieu à partir de la capacité à survivre puis à se reproduire qu'auraient acquise certains primates nés avant terme.

dcccxxviii La notion eckhartienne d'*apophase* se rapporte à une théologie selon laquelle la nature de Dieu est définitivement inconnaissable.

dcccxxix C'est ce dont témoigne l'aventure de la neurobiologiste Jill Bolt Taylor. Victime d'un grave accident vasculaire cérébral le 10 décembre 1996, elle a, en quelque sorte, passé de l'autre côté du voile. Quand on la transporte enfin à l'hôpital, chaque geste la fait sombrer dans un épuisement qui l'emporte dans le sommeil.

Mais alors là, quelle merveille ! "Mon énergie spirituelle flottait en suspension autour de moi, telle une baleine géante dans un océan d'euphorie muette". L'anatomiste aurait diagnostiqué : perte du cerveau gauche, qui baignait dans son sang, et donc report de toutes les sensations à travers le crible du cerveau droit (Jill Bolt Taylor, *Voyage au-delà de mon cerveau*, Paris, Éditions J.-C. Lattès, 2008).

dcccxxx Thomas Cleary, *Le secret de la fleur d'or*, « L'esprit céleste », « Questions et réponses pour dévoiler les mystères de la doctrine de la Fleur d'or ».

dcccxxxi Simone Weil, *Lettre à un religieux*, 1974.

dcccxxxii Simone Weil, *Lettre à un religieux*, 1974, p. 53.

dcccxxxiii Samuel, P. Hutington, *Le choc des civilisations*.

dcccxxxiv Tzvetan Todorov, *La peur des barbares. Au-delà du choc des civilisations*.

dcccxxxv Cité par Cheng, "Confucius ou l'éternel retour", *Le Monde diplomatique*, septembre 2012.

dcccxxxvi Le metteur en scène Costas-Gavras, qui tourne, en 2006, un film sur l'Algérie des années 1950 raconte la scène suivante qu'il a pu observer à Blida : un jour, alors que l'on reconstituait une scène de lever de drapeau français dans un stade, les quatre cents figurants algériens ont spontanément entonné un chant révolutionnaire. « *Je suis frappé par le besoin énorme des Algériens de voir leur dignité respectée par les Français. Cela se ressent en permanence* », indique le cinéaste (*Le Monde*, 27 avril 2006).

dcccxxxvii Samuel, P. Hutington, *Le choc des civilisations*.

dcccxxxviii Aymeric Janier, "Etats-Unis-Vietnam : d'ennemis intimes à alliés utiles", *Le Monde*, 27 avril 2012.

dcccxxxix Jean Claude Peyrolle, "La nef des fous", *Huffington Post*, 4 septembre 2012

dcccxl Usula Gauthier, correspondante permanente à Pékin du *Nouvel Observateur*, "Dans l'ombre de Xi Jinping, ses conseillers Yin et Yang", *Le Nouvel Observateur*, 28 novembre 2013.

dcccxli Bertand Badie, *Le Monde*, 10 décembre 2013.

dcccxlii Oliver Williamson, *Hierarchies, Markets and Power in the Economy : An Economic Perspective*.

dcccxliii Raymond Polin, *Hobbes, Dieu et les hommes*.

dcccxliv Alberto Bondolfi, *Revue d'éthique et de théologie morale*, 2008/1, n°248, Paris, Editions du Cerf.

dcccxlv Yvon Quiniou, *Athéisme et matérialisme aujourd'hui*.

dcccxlvii Michael, E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*.

Michael, E. Porter, *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*.

dcccxlviii Eric Menguy, IBM, Microsoft, HP : "Pourquoi les dinosaures de l'informatique vont disparaître", *Le Monde*, 30 janvier 2014.

dcccxlviii Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*.

dcccxlix *Le Monde*, Jeudi 21 avril 2005, "General Motors, la crise d'un modèle américain".

dccccl *Le Monde*, Jeudi 21 avril 2005, "General Motors, la crise d'un modèle américain".

dccccli Georges Soros, *La vérité sur la crise financière*.

dccccli Henry Mintzberg, *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*.

dccccli Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 355-356.

dccccliv Le père fondateur du Pakistan, Mohammed Jinnah, était pourtant un esprit plutôt laïque. C'était un réformateur moderne, marié à une Ismaélienne, mangeur de porc et grand buveur de whisky, mais qui avait compris que la seule façon de créer "*ce Pakistan d'utopie, ce pays de nulle part*", comme devait l'écrire l'historien Eric-Paul Meyer, était encore d'utiliser les oulémas.

Ses héritiers continuèrent à jouer de la corde islamique pour conjurer l'usure du pouvoir. A partir du moment où la référence à l'Islam leur apparut comme le seul facteur d'unité d'un pays fracturé en ethnies rivales - Pendjabis, Sindis, Baloutches, Pachtounes, Mohajirs (réfugiés d'Inde) -, ils n'hésitèrent pas à l'instrumentaliser la religion pour étayer leur légitimité défaillante.

C'est ainsi que Zulficar Bhutto, dont la fille Benazir Bhutto allait périr sous les coups des extrémistes islamiques, et qui présida aux destinées du Pakistan dans les années 1970, continua cette politique à courte vue avec le soutien des diplomates américains. Il exalta le "socialisme islamique", s'investit avec énergie dans l'Organisation de la conférence islamique (OCI), ostracisa la secte des Ahmadis en les déclarant apostats et, pour finir, fit de la *charia* la loi fondamentale du pays. Son successeur, le général putschiste Zia-ul-Haq, qui devait le faire pendre en 1979, continua dans la même veine avec les mêmes appuis extérieurs. Il rendit obligatoire la *zakat* - l'aumône musulmane - et parraina l'expansion foudroyante des madrassas, ces écoles religieuses qui devaient s'avérer, quelques années plus tard, des pépinières d'islamistes radicaux.

Le résultat : l'islamisation, validée au plus haut niveau de l'Etat, gagna les institutions et les esprits. Et ce dans un contexte géostratégique où l'armée pakistanaise couvrait de sa sollicitude des groupes djihadistes envoyés comme "chair à canon" au Cachemire - pomme de discorde avec l'Inde rivale - et en Afghanistan où s'étaient installés les Soviétiques (Frédéric Bobin, "Le Pakistan, crise multiforme", *Le Monde*, 30 décembre 2007).

^{dcccclv} Il fut ainsi nommé dans la mesure où il condamnait le baptême des enfants et voulait promouvoir la libre discussion des principaux articles de la Foi.

^{dcccclvi} Murray N. Rothbard, *Economic Thought before Adam Smith, an Austrian Perspective on the History of Economic Thought*.

^{dcccclvii} Jacques Bénigne Bossuet, *Discours sur l'Histoire universelle*.

^{dcccclviii} Simone Weil, *L'Enracinement*, p. 352.

^{dcccclix} Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.

^{dcccclx} Simone Weil, *L'Enracinement*, pp. 358-359.

^{dcccclxi} John Stuart Mill, *A system of Logic Ratiocinative and Inductive, being a Connected View of the Principles of Evidence, and the Methods of Scientific Investigation*. Tr. fr. *Système de logique inductive et déductive. Exposé des principes de la preuve et des méthodes de recherche scientifique*, 1866.

^{dcccclxii} Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*.

^{dcccclxiii} Jean Claude Peyrolle & Philippe Lorino, "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

^{dcccclxiv} Pierre Gassendi, *Recherches métaphysiques*.

John Locke, *Essai philosophique concernant l'entendement humain*.

^{dcccclxv} Christopher Bartlett & Sumantra Ghoshal, "Building competitive advantage through people", *Sloan Management Review*.

^{dcccclxvi} On peut prendre un seul exemple : deux auteurs, Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal, soulignent que le véritable défi auquel celles-ci sont confrontées est de savoir gérer le capital social qu'ils appellent le capital humain et intellectuel. Ils soulignent que "*la connaissance rare et l'expertise permettant le développement de nouveaux produits, les relations personnelles avec les clients clés sont au cœur d'une capacité flexible de réponse aux besoins du marché. En bref, les personnes sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur une base de ressources humaines*". Cette vision de la gouvernance s'inscrit un courant encore plus vaste : celui qui voit la source de l'avantage concurrentiel dans la maîtrise d'une série d'intangibles - la connaissance, le capital intellectuel et immatériel - et qui propose de mutualiser ces ressources rares en faisant appel au principe organisationnel de la communauté (Christopher Bartlett & Sumantra Ghoshal, "Building competitive advantage through people", *Sloan Management Review*).

^{dcccclxvii} Ahmed Bonfour, "La valeur dynamique du capital immatériel", *Revue Française de Gestion*, n°130.
Snell, S. A., Lepak, D. P., & Youndt, M. A., "Managing the architecture of intellectual capital, implications for strategic human resource management" in Gerald R. Ferris (ed) : *Research in Personnel and Human Resources Management*.

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The knowledge creating company*.

Ikujiro Nonaka, "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*.

^{dcccclxviii} Herbert Simon, *Administration et processus de décision*.

^{dcccclxix} Patrick Cohendet, "La firme évolutionniste. Information, acquisition des connaissances, apprentissage", *Informations et commentaires*.

^{dcccclxx} La plupart des campagnes sont institutionnelles et comportent simplement une photographie, potentiellement choquante, accompagnée du logotype de Benetton, sans aucun autre commentaire ou légende. L'une des plus connues représente un homme mourant du SIDA allongé dans un lit d'hôpital et entouré de ses proches. D'autres abordent les thèmes du racisme, de la guerre, de la religion, ou de la peine de

mort.

Le même photographe déclenche en 2005 une nouvelle controverse par le biais d'une campagne publicitaire pour le compte de la marque de vêtements masculins Ra-Re. Les photographies montrent des homosexuels qui s'embrassent. Elles ont suscité d'importantes réactions en Italie et des prises de position quant aux droits de la communauté.

dccclxxi Steven Dedijer, *Transnationals, intelligence and development*.

dccclxxii Le colonel Payolle, responsable en 1939 de la Section Allemande du 2ème Bureau de l'Armée française, semble avoir été le seul militaire non anglo-saxon à avoir été admis au Saint des Saints des armées alliées, le *General Headquarters*, chargé de planifier la logistique du débarquement.

dccclxxiii Joseph Schumpeter : *Histoire de l'analyse économique*, Tome 3.

dccclxxiv Nicolas Moinet, *Le démiurge de l'i.e.* Robert Guillaumot, http://www.academie-je.org/doc/RG_Veille_mag.pdf

dccclxxv Luc Grivel, "Comment faire face à l'exposition des volumes d'information?".

dccclxxvi *L'ontologie* est la partie de la philosophie qui spéculé sur « l'être en tant qu'être ». Le nom seul est nouveau. La science existait déjà chez les scolastiques avec la même définition : détermination commune à tous les êtres. Relève de l'ontologie tout discours qui prend pour objet non pas tel être particulier mais l'être en tant qu'être.

dccclxxvii Coloman Viola, "Anselme de Cantorbéry" in André Jacob, *Encyclopédie philosophique universelle*.

dccclxxviii La démonstration d'Anselme est d'autant plus vigoureuse que les textes d'Aristote dont il disposait n'étaient pas ceux de l'aristotélisme andalou que l'Occident latin ne connaîtra que deux siècles plus tard.

dccclxxix Philippe Baumard, *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*.

dccclxxx Paul J. Cohen, *Set Theory and the Continuum Hypothesis*

dccclxxxi Le mathématicien Paul J. Cohen (1966) établit la notion d'ensemble constructible (Gödel, 1934) à partir du raisonnement suivant : tout modèle repose sur le principe de l'existence d'un continuum entre celui-ci et l'objet initial dont il témoigne. Partant, on peut définir dans tout modèle un sous-modèle dans lequel l'hypothèse du continu est de nouveau vraie et ceci *ad infinitum*.

dccclxxxii Gödel Hofstadter, *Escher, Gödel et Bach*.

dccclxxxiii Coloman Viola, "Anselme de Cantorbéry" in André Jacob, *Encyclopédie philosophique universelle*.

dccclxxxiv Umberto Eco (1973), *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*.

dccclxxxv Pier Paolo Pasolini, *L'Expérience hérétique*.

dccclxxxvi Umberto Eco, *Le Signe. Histoire et analyse d'un concept*.

dccclxxxvii Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*.

dccclxxxviii Stendhal, *Le Rouge et le Noir* (1830).

dccclxxxix Lucien Sfez, *Critique de la décision*.

dccclxxxix Theodore Zeldin, *Histoire des passions françaises, 1848-1945*.

dcccxc Alexis de Tocqueville, *l'Ancien Régime et la Révolution*, p. 249.

dcccxc Pierre-Paul Lemercier de La Rivière de Saint-Médard, *L'Ordre naturel et essentiel des sociétés politiques*, 1767.

dcccxcii Jean Touchard, *Histoire des idées politiques*, Tome 2, *Du XVIII ème siècle à nos jours*.

dcccxciii Hannah Arendt, *Essai sur la révolution*, p. 270.

dcccxciv Cardin Le Bret, sieur de Vély, « De la souveraineté du Roy », p. 4.

dcccxcv Etienne de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*.

dcccxcvi William Ritchey Newton, *La Petite Cour*, Paris, Fayard, 2006.

dcccxcvii Félix Castan, *Argumentari*.

dcccxcviii Cité in Walter Lippmann, *La Cité Libre*, p. 404.

dcccxcix Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*, pp. 276-279.

cm Jean-Baptiste de Montvalon, "La grande illusion de l'homme providentiel", *Le Monde*, 3 février 2014.

cmi Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*, pp. 276-279.

cmii Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté*, vol 1, *Règles et ordre*, cité par Jarniou, "L'entreprise comme système politique" in Joffre et Simon, *Encyclopédie de Gestion*, 1989, tome I, p. 1048.

cmiii Jean Cruet, *De l'impuissance des lois*.

cmiv Raymond Carré de Malberg, *La Loi, expression de la volonté générale*.

cmv Raymond Carré de Malberg, cité par Jacques Chevallier, *L'Etat de droit*, p. 16.

cmvi Max Weber, *Economie et société*.

cmvii Alain Bancaud, "La haute magistrature sous Vichy", *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 49, janvier-mars 1996, p. 55.

- cmviii Jean Madiran, *Maurras toujours là*, p. 12.
- cmix Robert O. Paxton, *La France de Vichy*.
- cmx Jacques Duquesne, *Les catholiques français sous l'occupation*, p. 48.
- cmxi in "Semaine religieuse de Grenoble", 17 avril 1941. Cité par François Delpéch, *Églises et chrétiens dans la Seconde Guerre mondiale*, Presses Universitaires de Lyon, 1983, tome II, p. 89.
- cmxii Sylvie Bernay, *L'église de France face à la persécution des juifs 1940-1944*, CNRS Editions, 2012.
- cmxiii Indications fournies lors de la visite d'Intel, California (HEC : *USA Study Tour*, 15-23 January 2005).
- cmxiv On a vu que l'*épistémologie* étudie les conditions *a posteriori* d'élaboration des connaissances tandis que la *gnoséologie* s'intéresse à leurs conditions *a priori*.
- cmxv Jacques Bouveresse in Bouveresse & alii, *Lire Rorty. Le pragmatisme et ses conséquences*.
- cmxvi Gérard Deledalle, 1983- *La philosophie américaine*.
- cmxvii Christiane Chauviré, 1989, *Ludwig Wittgenstein*.
- cmxviii Constat dressé par le général américain John Shalikashvili, ex-commandant en chef de l'OTAN en Europe, le maréchal britannique Lord Peter Inge, le général allemand Klaus Naumann, ancien président du comité militaire de l'OTAN, le général néerlandais Henk van den Breemen et l'amiral français Jacques Lanxade : "*Vers une grande stratégie pour un monde incertain*" (Alliance atlantique : l'analyse de Pierre Rousselin, *Le Figaro*, 19 janvier 2008).
- cmxix William Ross Ashby, *Introduction to Cybernetics*.
- cmxx Pierre Jarniou, *L'entreprise comme système politique*.
- cmxxi Herbert Simon, "Préface" in Gabrie & Jacquier, *La Théorie moderne de l'entreprise*.
- cmxxii Jean-Pierre Mongrand, *Le manager dans la nouvelle économie*.
- Michel Bernasconi, Mette Monsted et Coll, *Les Start-Up High-Tech, création et développement des entreprises technologiques*.
- cmxxiii Patrick Joffre, "« Entreprise et marché »" in Patrick Joffre & Yves Simon et alii, *Encyclopédie de Gestion*.
- cmxxiv "La croissance des logiciels open source viendra des entreprises", *L'Usine nouvelle*, 2 octobre 2012.
- cmxxv Robert B. Reich, *Supercapitalisme : le choc entre le système économique émergent et la démocratie*.
- cmxxvi Milad Doueïhi, *La grande conversion numérique*.
- cmxxvii Ollivier Dyens, *La Condition inhumaine*.
- cmxxviii Pascal Josèphe, *La société immédiate*.
- cmxxix "Detroit la sinistrée tourne le dos aux démocrates", *Le Figaro*, 27 octobre 2010.
- cmxxx Intervention de Denis Ettighoffer au débat du 25 avril 2001 "Management des connaissances: allons-nous vers un "contrat" de l'échange et du partage des connaissances dans l'entreprise?"
- cmxxxi Jean Madiran, *Maurras toujours là*, p. 12.
- cmxxxii Michel Crozier, *La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer*.
- cmxxxiii Intervention d'Eric Breux au débat du 25 avril 2001 "Management des connaissances: allons-nous vers un "contrat" de l'échange et du partage des connaissances dans l'entreprise?"
- cmxxxiv Marie Charrel, "Les produits dérivés dépassent leur niveau d'avant-crise", *Le Monde*, 17 décembre 2013.
- cmxxv Joseph Stiglitz, *La Grande Désillusion*.
- cmxxvi Jürgen Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, 1987.
- cmxxvii André Orléan, "Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand", *Revue du MAUSS*.
- cmxxviii Bernard Gazier, *La Crise de 1929*.
- cmxxix Claude Mouchot, 1990, "Décision et sciences sociales" in Martinet, A. - C. & alii "*Epistémologies et sciences de Gestion*".
- cmxl Jean Claude Peyrolle & Philippe Lorino, "Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le Management des ressources Humaines et pour le Contrôle de gestion" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- cmxli Catherine Audard, "Le libéralisme a sous-estimé la peur de la liberté", Propos recueillis par Françoise Crouigneau et Robert Jules, *La Tribune*, 8 janvier 2010.
- cmxlii Thibaud Collin, "Un combat idéologique", *Le Monde*, 6 février 2014.
- cmxliiii Jean Claude Peyrolle, "NKM, Hidalgo et les autres...", *Huffington Post*, 22 juin 2013.
- cmxliv Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, p. 8

- cmxlv Philippe Lorino, *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*.
- cmxlvi Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*.
- cmxlvii Cité par John Battle, *La Révolution Google*, Paris, Eyrolles (2006).
- cmxlviii Abraham Maslow, *Motivation and Personality*.
- cmxlix Friedrich Herzberg, *The Motivation to Work*.
- cml Joseph Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*.
- cmlI Emile Chartier dit Alain, "Deux cours sur Platon, Notes préparatoires, Enseigner Platon", *Platon*, p. 200.
- cmlII Comme on l'a vu précédemment, on appelle épiphanie l'apparition du Christ aux rois mages venus pour l'adorer. La théophanie fonctionne de la même manière. Elle considère l'environnement comme un ensemble de manifestations de la présence divine dont il convient de déchiffrer les signes.
- cmlIII Pierre Bouretz, *Les promesses du monde, philosophie de Max Weber*.
- cmliv Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*.
- cmlv Partenaires qui sont non seulement les autres acteurs de la chaîne de la valeur au sein de l'entreprise virtuelle mais également les consommateurs dans la mesure où ils y sont, de plus en plus souvent, intégrés.
- cmlvi Jacques Girin, - " L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode ".
- cmlvii Norbert Alter, *La gestion du désordre en entreprise*.
- cmlviii Jean Claude Peyrolle, "*Auditer ou écouter*".
- cmlix Eric Millard, "Hauriou et la théorie de l'institution".
- cmlx Maurice Hauriou, *Aux sources du droit: le pouvoir, l'ordre et la liberté*.
- cmlxi Maurice Hauriou, "La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social" (1925) in *Aux sources du droit : le pouvoir l'ordre et la liberté*, "Cahier de la nouvelle journée, Nème 23". Cité in Eric Millard, "Hauriou et la théorie de l'institution".
- cmlxii Eric Millard, "Hauriou et la théorie de l'institution".
- cmlxiii Léon Duguit, *Souveraineté et liberté : leçons faites à l'Université Colombia (New-York, 1920-1921*
- cmlxiv C'est ainsi qu'un économiste comme Xavier Timbeau, membre de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), a pu rédiger une note intitulée "Dans la crise financière, nous sommes décidément tous keynésiens". Il y relève "*un consensus clair et net sur la nécessité d'une politique budgétaire de grande ampleur*". Cité in Claire Guélaud, "Une politique économique keynésienne ?", *Le Monde*, 26 novembre 2008.
- cmlxv Laurent Davezies, *La république et ses territoires*.
- cmlxvi Patrick Jarreau, "Heureux désert français", *Le Monde*, 22 janvier 2008.
- cmlxvii Laurent Davezies, "Paris s'endort...", publié le 1ème février 2008 par lavedesidees.fr
- cmlxviii Laetitia Van Eeckhout, "L'économiste Jeremy Rifkin veut faire du Nord-Pas-de-Calais la région pilote de la transition énergétique d'ici à 2050", *Le Monde*, 25 octobre 2013.
- cmlxix Un *fab lab* (de l'anglais "*fabrication laboratory*", "laboratoire de fabrication") est un lieu où est mis à disposition du public toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, afin de concevoir et réaliser divers objets. Ces ateliers de fabrication respectent la charte des *fab lab* mise en place par le *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).
- cmlxx Gilles Pinson, "Développement territorial - Métropole : Les systèmes métropolitains français à l'horizon 2040", *Futuribles*, N°387, Juillet-Août 2012, p. 41 à 58.
- cmlxxi Prédication de Pierre Authié in Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 330-331.
- cmlxxii Prédication de Pierre Authié in Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 330-331.
- cmlxxiii Anne Brenon, A., in Nelli, R. *Ecritures cathares*, pp. 267-268.
- cmlxxiv Prédication de Jacques Authié in Nelli, *Ecritures cathares*, p. 337.
- cmlxxv *Le Monde*, Vendredi 28 janvier 2005, p. 14.
- cmlxxvi Cherchant à réconcilier les facultés visionnaires et rationnelles en l'homme, Henri Corbin écrit : "La vision mazdéenne partage la totalité pensable en une hauteur infinie de Lumière dans laquelle de toute éternité habite Ohrmazd et un abîme insondable de Ténèbres qui recèle l'Antagoniste, la contre-puissance de désintégration et la mort, Ahriman. Entre [les deux] rien n'est commun: nul compromis de coexistence, mais combat sans merci dont toute la Création visible est le théâtre, jusqu'à la consommation de l'Aïôn.." (Henri Corbin, *Corps spirituel et Terre céleste: de L'Iran mazdéen à l'Iran sh'ite*, 2e éd. Paris, Buchet/Chastel, 1979).
- cmlxxvii René Nelli, *Ecritures cathares*, pp. 27-29.
- cmlxxviii Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*.
- cmlxxix Martin Heidegger, *Traité des catégories et de la signification chez Duns Scot*.
- cmlxxx Hannah Arendt, *Essai sur la révolution*, p. 422.
- cmlxxxi Hannah Arendt, *Essai sur la révolution*, pp. 276-279.

cmLxxxii Anne Brenon in René Nelli, *Écritures cathares*, pp. 265-266.

cmLxxxiii *Rituel de Dublin* in Nelli, *Écritures cathares*, p. 274.

cmLxxxiv *Rituel de Dublin* in Nelli, *Écritures cathares*, pp. 285-287.

cmLxxxv Le 19 septembre 305, Saint Janvier est décapité à Pouzzoles (Italie). Deux ampoules de son sang sont pieusement remplies et religieusement conservées depuis dans le Trésor de la Cathédrale de Naples dont Saint Janvier est devenu le saint Patron.

Or, depuis le XV^{ème} siècle, trois fois par an, le sang du saint redevient liquide au cours d'une cérémonie qui se déroule devant des milliers de fidèles qui assistent au miracle de Saint Janvier.

Qui plus est, le clergé napolitain sait reproduire le miracle à volonté : lors de l'occupation napoléonienne, le sang refuse de couler. Le général français menace de bombarder la ville si le sang ne se liquéfie pas. Le message est immédiatement reçu 5 sur 5. L'archidiacre napolitain recommence et le sang se liquéfie...

L'explication scientifique est que la substance en question (un mélange d'orcane, de spermaceti ou blanc de baleine, d'éther sulfurique et d'hémoglobine, selon une recette qui se trouve, entre autres, dans le dictionnaire de Pierre Larousse du XIX^{ème} siècle) a une température de liquéfaction proche de 30 degrés. Or, pendant la cérémonie, le prêtre agite devant l'ampoule deux chandeliers garnis de 5 bougies allumés ce qui suffit à élever de quelques degrés la température du vase dont le contenu redevient liquide.

Au tout début des années 1980, le professeur Henri Broch de l'Université de Nice a fabriqué une telle ampoule miraculeuse et a reproduit le miracle de Saint Janvier (Henri Broch, *Le Paranormal*, pp. 103 à 112, éd. 2001).

cmLxxxvi Anne Brenon in René Nelli, *Écritures cathares*, pp. 11-15.

cmLxxxvii Bertrand Saint-Sernin, *Le rationalisme qui vient*.

cmLxxxviii Bertrand Saint-Sernin, *Le rationalisme qui vient*.