

LA PENSEE, MODES D'EMPLOI



"Un jour, dit le poète, je prononçai des mots que d'abord je ne compris pas..
ces mots sont le poème.." (Borgès)

Pour qui est ce texte ?

Le temps est venu de tirer les premiers enseignements des sciences cognitives pour la gestion des organisations. Au moment où le satellite tisse un village planétaire, la technique nous place devant des responsabilités d'une ampleur jamais atteinte. L'espace des possibles s'ouvre immensément. Les espoirs ancestraux se réalisent. L'envol des sorciers, l'ubiquité des dieux, l'apocalypse. L'énergie nucléaire pourrait détruire la planète ; les manipulations génétiques pourraient créer d'autres êtres vivants, les télécommunications démultiplient instantanément la présence.

Par delà les injustices, les oppressions et les génocides, une lame de fond de l'histoire, un mouvement de "libération" est en marche depuis la renaissance. La conscience révoltée devant les exploitations de l'homme par l'homme en est le signe. L'espèce humaine a pour horizon son propre désir. Elle a changé ses finalités. Elle se vivait reproductrice des modèles du passé, et se conçoit désormais comme porteuse d'un projet futuriste : la réalisation de l'Homme, le déploiement de ses facultés créatrices, dans le respect de ses droits fondamentaux.

L'éclosion de la technique moderne en est la conséquence spectaculaire, et ambiguë car la technique modifie, en retour, les "conditions objectives" du fonctionnement des sociétés. Sa transformation, dès le début des années 80, reporte l'activité vers l'immatériel. Les tâches répétitives et déqualifiées de la société taylorienne sont reprises en charge par des robots, pendant que la communication, devenue mondiale, interconnecte les civilisations. Presque simultanément, vers 1983, apparaissent sur le marché la vue artificielle (reconnaissance des formes), l'ouïe artificielle (reconnaissance de la parole), le dessin artificiel (conception assistée par ordinateur) et le son artificiel (compact disk et téléphone à commutation temporelle). L'image et le son deviennent ainsi des éléments d'écriture aussi fiables que les lettres et la ponctuation. La mémoire de l'humanité change de nature. Elle devient de plus en plus pléthorique. L'information foisonne mais le sens manque. Le vocabulaire explose. Les informaticiens estiment qu'il faut environ six millions de références pour décrire la technologie, soit cent fois une langue normale, mille fois le vocabulaire d'un homme cultivé (Balzac écrivait avec quatre mille mots) La question de la pensée est à nouveau posée, non plus pour quelques spécialistes, mais pour la population toute entière. Face à la complexité, aucun cerveau isolé ne peut maîtriser les techniques. Il faut inventer des méthodes pour penser à plusieurs. C'est le début du règne des sciences cognitives et la fin des rêves tyranniques. Le savant fou maître du monde ne sera pas.

Cependant, l'espace mental est envahi par le discours des institutions. Celles-ci sont armées pour conditionner et propager des messages obsédants, et cherchent à induire des comportements conformes à leurs intérêts. Devant leurs tentatives incessantes de persuasion le public est-il capable de résister ? Sont-elles d'ailleurs en mesure de maîtriser leur propre parole ? Certaines contractent de véritables névroses, s'expriment de manière délirante, et développent des comportements erratiques et violents. Alors, l'habitude de sacraliser leur discours, enracinée depuis plusieurs siècles, multiplie les risques d'errance.

L'homme acquiert les pouvoirs d'un démiurge. Mais qu'est-ce donc que le pouvoir ? Le seul vrai pouvoir est le pouvoir sur soi-même. La capacité de réaliser les rêves fascine, émousse le sens critique et fait vaciller la raison, alors que, plus que jamais, l'équilibre est requis entre le "faire" et le "penser". La pensée s'incarne dans les produits consommés, les décors parcourus, les messages plus ou moins reçus. Et, bien que tous soient ses produits, il reste en eux beaucoup d'impensé. Face à cette situation, deux attitudes sont possibles. La première, messianique, consiste à fournir une pensée préfabriquée là où elle semble manquer. La seconde est de faire confiance aux hommes, en leur procurant des modes d'emploi pour penser par eux-mêmes. "Donnes lui un poisson, dit un proverbe, l'homme mangera un jour ; apprends lui à pêcher, il mangera toute sa vie".

D'où le titre de ce texte : La pensée, modes d'emploi. Les modes sont au pluriel ; on les constate plus qu'on ne les recommande. C'est aussi une dérision, car la pensée se moque bien des tentatives de domestication. C'est une première esquisse, préalable à des travaux plus fondamentaux. Il déblaye le terrain. Il s'adresse à ceux qui veulent libérer les forces de l'esprit dans la vie quotidienne. Parmi eux, des enseignants, las de préparer leurs élèves à la servitude, se demandent comment faire émerger leur potentiel créateur. Dans les entreprises, des acteurs s'interrogent sur la cohérence de leurs actions, et sur l'efficacité de la pensée dont ils pressentent le rôle redoutable et mystérieux. D'autres encore cherchent une voie de développement personnel, dans le chemin, non de l'avoir, mais de la réalisation de l'être. Tous ressentent, plus ou moins clairement, ces nouvelles responsabilités. Ceux qui cherchent des recettes en trouveront peut-être quelques unes, mais je ne saurais trop leur conseiller de s'en méfier, d'éviter toute forme de fixation, d'automatisme ou d'idolâtrie.

Qu'est-ce que la pensée ?

Les voies de la pensée sont impénétrables. Je ne chercherai pas à définir la pensée. Définir signifie mettre une fin, en d'autres termes placer des limites, alors que, pour moi, la pensée ne s'exerce pleinement que dans la liberté. Elle transcende par nature les limites, les interdits, les cloisonnements, les commandements. Celui qui dit "je m'exprime en tant que spécialiste de telle discipline ou en tant que représentant de telle institution" affirme d'entrée de jeu qu'il renonce à penser.

Mais enfin, direz-vous, comment pouvez-vous vous autoriser à parler de ce qui n'a pas été défini ? Je répondrai : comme tout le monde. La vie quotidienne voit s'enchaîner les discours dont les mots n'ont presque jamais été prédéfinis ; ça n'empêche pas les gens de se comprendre. Sans doute, Descartes utilisait cette arme "définissez donc ce dont vous parlez" pour détecter les fautes de logique de ses adversaires. Mais notre objectif n'est aucunement de "clouer le bec" à un éventuel contradicteur ; il est au contraire d'explorer les visions possibles sans fermer aucune porte. L'efficacité de la pensée ne se mesure pas dans des joutes oratoires, comme pourrait le laisser croire l'organisation de certains débats télévisés, mais dans son aptitude à s'incarner. Or, celui qui le premier a perçu quelque chose que les autres ne voient pas encore n'a même pas les mots pour le dire. A ses débuts, il n'est pas en état de polémiquer. Il est comme sorti de la caverne de Platon, et ne peut que dire non, non la réalité est ailleurs.

J'observe que la voie du bizarre a été ouverte par les mathématiques. Au début du siècle, elles commençaient à manipuler des ensembles qu'on ne peut pas énumérer, les infinis et, par des raisonnements subtils, arrivaient même à distinguer différents ordres d'infinitude. Un pas supplémentaire a été franchi pendant les années soixante, avec la théorie des catégories de Grothendiek, laquelle s'affranchit de l'exigence même de définir les ensembles dont on parle. Il suffit qu'ils soient en relation les uns avec les autres et que ces relations (dites morphismes) transportent les opérations internes. C'est en quelque sorte, un expression rigoureuse de la pensée métaphorique. En fait, depuis longtemps, les mathématiques ont fait leurs plus grands pas en meublant l'imaginaire d'objets que le bon sens raisonneur jugeait impossibles. Les nombres complexes, les transfinis, les catégories,

et maintenant les fractales, qui ouvrent une nouvelle représentation du déploiement du vivant. Comme les maths sont la science des possibles cohérents de l'esprit, elles constituent un lieu central de la recherche spirituelle moderne, dont les évolutions se transposent nécessairement aux divers champs d'action de la pensée.

Les "penseurs" livrent volontiers au public le produit de leurs illuminations, mais sont beaucoup moins diserts quand il s'agit de dire comment ils y sont arrivés. Je soupçonne qu'il est difficile d'avouer que le processus leur a presque toujours échappé et qu'ils n'y étaient pas seuls. Il ne suffit pas d'avoir vécu une situation pour s'en faire une idée claire et transmissible. Récemment, avec le développement des "sciences cognitives", la connaissance du processus de pensée commence à se constituer en représentation rationnelle. Il ne s'agit plus, comme au temps de Descartes, de savoir à coup sûr reconnaître si une proposition est vraie ou fausse, mais d'examiner ce qui se passe dans les quelques centièmes de secondes où éclosent les idées. Ce sont ces éléments que nous essayons de mettre à la disposition du lecteur dans ce qui suit, en respectant sa liberté de pensée. Cette démarche est aussi un passage. L'accepter, c'est passer d'une philosophie de la connaissance à une philosophie de la reconnaissance.

Toute pensée part d'une hypothèse. La nôtre est la reconnaissance. La forme de vie la plus élémentaire, l'amibe, sait reconnaître les substances utiles et nutritives et celles qui lui sont nuisibles. C'est ce qui lui permet de survivre. La reconnaissance se décline à tous les niveaux : moléculaire (la vaccination), cellulaire, individuel, social. Elle s'exerce dans l'instabilité et le mouvement, et induit de ce fait une nouvelle conception de l'être. La philosophie, depuis 25 siècles, tente définir l'être. Pour ce faire, elle prend ses références dans le quotidien. Des discours volumineux ont été produits pour tenter d'établir clairement ce qui fait que cette chaise, cette table, ce verre, ce morceau de sucre "sont". En vain, car, à notre avis, tous ces objets ne "sont" pas. Chercher l'être en eux, c'est prendre la manifestation pour le manifesté. Ils sont des arrangements de matière, mis en forme par le vivant, qui lui seul reconnaît, et se reconnaît à travers eux, qui donnent l'illusion d'être. L'objet fabriqué est reconnu parce qu'il évoque et porte la mémoire de l'intention et des gestes de celui qui l'a fait. Mais en lui même, il n'est que poussière, et retourne en poussière si le vivant l'abandonne assez longtemps. Nous mêmes sommes traversés par un flux de matière ; les molécules de notre corps se renouvellent en quelques années. Notre être, ce qui subsiste, est immatériel.

Il importe de prendre la mesure de ce retournement du regard. L'usage est en d'essayer de comprendre l'animé en partant de l'inanimé, alors que nous proposons l'inverse. Le discours de la physique présuppose : "la matière (l'inanimé) est", puis se donne pour objectif d'en chercher les lois, et remonte ensuite vers le vivant, jugé plus complexe et par conséquent plus difficile à comprendre. En passant, il est amené à se donner des représentations partielles, difficilement compatibles avec la vie, telles que l'entropie. En vérité, la physique elle-même n'est qu'un arrangement de symboles, forme évolutive, vivante, sophistiquée du fonctionnement de la reconnaissance. A travers son besoin de théoriser, c'est aussi la vie qui s'exprime. Or, c'est elle qu'il faut réapprendre à reconnaître en toute circonstance et dans toutes ses manifestations, par sympathie. (étymologiquement : s'émouvoir ensemble). Les vibrations d'un tableau, d'un poème ou d'une symphonie portent en elles autant de connaissance que les plus grandes théories. Omar Khayyam, après avoir longtemps hésité entre l'art et la science, devint le plus grand poète de son temps. Il expliquait ainsi son choix : Quand je vois les docteurs tout occupés à réfuter leurs prédécesseurs, je comprends combien les théories sont mortelles. Alors que l'art, lui, traverse les siècles. Il est porteur de la vérité poétique, celle qui parle à l'homme par delà l'espace et le temps.

Sur le plan de l'action, le renversement est aussi radical. On considère en général comme un accomplissement une plénitude confortable, sorte de vie végétative où il ne se passe pas grand chose, et que l'on appelle bonheur. Combien d'humains, qui croyaient accéder enfin à cette tranquillité dans une retraite paisible, se sont desséchés et étioyés comme les morceaux de matière qu'ils voulaient ou croyaient être ! Alors que ceux qui continuaient à

répondre aux appels de l'aventure restaient vivants, affirmant leur identité dans le mouvement. Un marin n'est pas un marin s'il reste éternellement au port. C'est en se confrontant aux éléments qu'il devient lui-même, et s'affirme dans son être.



Faut-il croire à la pensée ?

"On reproche souvent aux intellectuels de penser trop" disait Jean-Paul Sartre en 1960, lors d'une conférence à l'école Polytechnique; à quoi il ajoutait : "En bonne logique, ce reproche ne peut pas être fondé, car si l'on pense trop, c'est que l'on pense mal, et si l'on pense mal, c'est que l'on ne pense pas.". Cette énergique réfutation ne clôt pas le débat. Il y a toujours "ceux qui pensent" d'un côté, et "ceux qui font" de l'autre. Une idéologie met en garde les hommes d'action. Elle dit que, pour bien faire, il faut éviter de trop penser. Cependant, les professionnels maîtres de leur art conseillent en la matière plus de modération. Ils observent que l'action, lorsqu'elle n'est pas guidée par une pensée solide s'égaré vite dans un activisme désordonné, agitation stérile incapable de donner sens aux choses. Mais à trop penser on risque de sombrer dans d'inefficaces rêveries, chacun peut en faire l'expérience. Sartre, sans doute, ne ressentait pas cette difficulté. Pour lui, on ne pensait jamais trop. Simone de Beauvoir raconte qu'avant de le lui présenter, un ami commun avait dit : *"tu verras, il est merveilleux, il pense tout le temps"*. A vrai dire, l'un et l'autre ont tenté toute leur vie d'être des professionnels de la pensée. Dans cette même conférence, Sartre précisait : "le rôle de l'intellectuel dans la cité est de conserver, par rapport aux acteurs, une position critique. Pour exercer sa pensée en toute liberté, il doit éviter de s'engager, garder une distance avec ce qu'il analyse, distance nécessaire à la prise de conscience. Plus détaché il sera, meilleure sera sa critique, et plus elle fera progresser les acteurs". Cette position a le mérite d'énoncer clairement la coupure entre les penseurs et les acteurs, vue du côté du penseur. Il y avait donc, à l'époque, à la fois conflit et cohérence profonde. La méfiance mutuelle qu'ils se manifestaient, et leur méconnaissance réciproque résultaient d'un accord profond sur l'essentiel : l'action et la pensée doivent être séparées. Poussée jusqu'à son terme, cette logique s'inverse. Celui qui pense sans agir déclenche des polémiques et des anathèmes sur des sujets qu'il connaît mal. C'était le cas de Sartre. Celui qui agit sans penser sacrifie l'avenir au présent et se coupe des sources de régénération. Au niveau social, en laissant confisquer la pensée par des cercles d'initiés (les chercheurs), on risque de la stériliser, empêchant son déploiement là où elle est pertinente et efficace, au contact de la pratique. Nous sommes donc amenés à poser le problème autrement, en termes techniques : Comment penser, **ni trop, ni trop peu** ?

La réponse, sans doute, dépend des circonstances. La pensée déstabilise. Elle produit un vertige de l'esprit. Quand on lance un enfant en l'air, il rit. Mais si on lui fait faire un trop grand saut, il prend peur, se met à pleurer, et refuse de se laisser projeter à nouveau. Ainsi en est-il de la pensée. Il en faut ni trop, ni trop peu. Dans les activités répétitives, elle n'est acceptée qu'à faible dose. Dans d'autres, plus créatives par nature, elle est l'aliment essentiel de la production. Cependant, il n'y a aucun lieu où elle doive être bannie. Même en prison, on peut penser. L'enfermement volontaire des ermites n'a-t-il pas été considéré, de tous temps, comme particulièrement favorable au développement de la méditation et de la pensée ? Les ensevelis vivants, telle est l'expression qu'emploie, non sans fondement, la psychanalyste Murielle Gagnebien pour désigner les créateurs, quels qu'ils soient.

Pourquoi ne pas se satisfaire de ce qu'on pense déjà ?

A partir des situations objectives vécues, se construisent spontanément des "pensées sauvages" du monde, au sens de Lévi-Strauss. Elles sont aussi nécessaires au mental que

l'oxygène au corps. Chacun a besoin de baliser l'univers qui l'entoure. La tribu des Kwaïutl, et celle des analystes financiers se sont élaborées leur pensées sauvages du monde, qui leur servent au quotidien. L'espace mental est habité de ces univers parallèles, grilles de lectures directement issues de la pratique, plus ou moins compatibles entre elles, mises en interaction par le système de communication mondial. Passer de la pensée sauvage à la pensée, ce n'est pas seulement intégrer d'autres faits étrangers aux spectacles familiers, c'est aussi accepter que les grilles de lecture de ces faits soient relativisées et même déstabilisées ; c'est transformer un phénomène spontané, la pensée sauvage, en un processus créateur maîtrisé. Garfinkel, pour faire comprendre à ses étudiants combien la vie de tous les jours était meublée d'"allant de soi", choses si évidentes qu'on ne les voit même plus, leur faisait faire l'exercice suivant : *"ce soir, disait-il, en rentrant chez vous, vous allez vous comporter comme si vous étiez des invités ; vous demanderez l'autorisation de vous asseoir, remercieriez quand on vous passe le sel, félicitez pour la qualité de la cuisine, et cherchez à vous rendre agréables par toutes sortes de prévenances et de charmes dans la conversation. Munis de cette instruction, ils allèrent et subirent, dès les premières minutes, la réaction la plus agressive de leur famille, au point qu'ils furent contraints d'arrêter et sommés de s'expliquer sur les raisons de leur comportement"*. Ainsi se trouvait illustré, par l'expérience immédiate, le concept d'"allant de soi" : ce qu'on ne voit pas, sauf par défaut. Le comportement familier, avec son laisser-aller, ses imperfections, n'est même plus vu, tant il est connu. Mais il suffit qu'on y déroge pour susciter l'inquiétude, voire le scandale. Alors, il entre dans la sphère du visible, par la voie de l'incongruité. La pensée dégage du piège des habitudes. L'élargissement du champ de conscience, relativisant les "allant de soi" de tous niveaux, en est l'instrument.

Avant de formuler des recommandations, examinons le fonctionnement, en commençant par ce qui semble le plus éloigné de nous, de manière à saisir la diversité de la pensée, afin d'en mieux dégager l'essence.

Phénoménologie de la pensée

la pensée animale

Le philosophe Hume, en 1739, écrivait : "aucune vérité n'apparaît plus évidente que celle selon laquelle les bêtes sont douées de pensée et de raison autant que les hommes". Et cependant, depuis deux siècles et demi que cette phrase a été écrite, dit Donald R. Griffin, les réticences les plus profondes se sont manifestées chez les chercheurs et les éditeurs de revues scientifiques, qui considèrent comme suspects les compte rendus de témoignages de terrain, dès lors qu'ils ne concordent pas avec des représentations mécanistes bien ancrées.

Bien plus, l'effort des "penseurs" semble s'être porté sur la recherche des différences radicales et irréductibles entre l'Homme et les animaux, plutôt que sur les ressemblances de leurs comportements respectifs. Comme s'il fallait absolument prouver la singularité de l'espèce humaine, même si les faits expérimentaux montraient au contraire la continuité du règne vivant. La distinction supposée entre l'homme et l'animal prit différentes formes :

1-"l'animal est incapable de fabriquer des outils ; il ne peut se projeter en esprit pour prévoir l'effet d'un tel détour". C'était nier l'évidence. Chacun connaît la complexité de la construction des nids d'oiseaux ou des barrages des castors. Les éthologistes, à qui on avait objecté que c'étaient peut-être des résultats d'on ne sait quelle "programmation génétique" ont trouvé d'autres exemples. Un chimpanzé choisit une branche, l'effeuille, la transporte quelques centaines de mètres plus loin, fouille avec dans une termitière, examine soigneusement avant de les manger les termites qu'il en retire. Les mouettes et les corbeaux se servent de pierres pour casser des coquillages, ou encore les jettent sur une surface dure, d'une hauteur précisément déterminée, telle que la coquille ne se brise pas en fragments trop petits, qui eussent gêné leur repas en se mélangeant à la chair du mollusque.

2-"l'animal est incapable de langage ; seul l'homme sait s'exprimer par des symboles". Là encore, les preuves du langage animal abondent. Chaque année apporte une observation supplémentaire. Les éléphants conversent par infra-sons, et les dauphins par ultra-sons. "Le chant de défense territoriale émis par certains oiseaux... a au moins deux fonctions biologiques : d'une part, le mâle, après avoir choisi une zone, avertit les femelles de sa présence et de son désir de s'accoupler ; d'autre part, ses chants informent les autres mâles de sa ferme intention de défendre son territoire. Ses voisins lui répondent en entonnant leurs propres chants et souvent ils se font des démonstrations mutuelles en se mettant bien en vue et en prenant des postures caractéristiques. Les formes diverses d'agression entre les mâles, généralement non violentes (représentations prolongées, gestes de menace), aboutissent finalement à l'établissement de frontières fixes. L'acte rituel d'agression s'intensifie parfois en des combats sanglants. Mais, habituellement, après les démonstrations réciproques, un mâle se retire et son territoire se retrécit au profit de celui du vainqueur".



Quant aux abeilles, elles effectuent des danses indiquant la direction et la distance des sources de pollen. Les fourmis mobilisent leurs congénères par des gesticulations et des odeurs, les papillons s'envoient des messages amoureux à plusieurs kilomètres en émettant des phéromones que transporte le vent ; la configuration de ces molécules est tellement précise qu'une seule suffit à provoquer la réaction du partenaire. Les caractères du langage sont là, y compris le processus d'apprentissage : on a pu enseigner à un chimpanzé 150 mots du vocabulaire gestuel des sourds-muets, avec lesquels il a même constitué quelques mots composés supplémentaires : "oiseau" + "eau" pour désigner un cygne, par exemple.

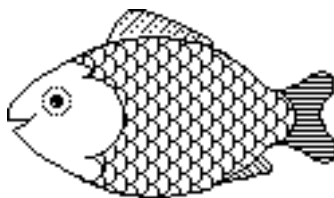
3-"l'animal est incapable de se connaître lui même. Seul l'Homme a accès à la réflexivité socratique". Tout dépend, sans doute, de ce qu'on appelle se connaître, et de ce qu'on peut atteindre de l'extérieur de la connaissance d'un être par lui même. Néanmoins certaines ruses sont difficilement imaginables sans une certaine forme de conscience de soi. Les ours connaissent la forme de leur corps et savent parfaitement le dissimuler derrière un arbre, vous diront les chasseurs. Le pluvier, à l'approche d'un intrus, essaie d'attirer son attention pour le détourner de sa couvée. A cet effet, il pousse des cris plaintifs et simule une blessure : il boîte, laisse pendre une aile, et fait semblant de s'effondrer sur le sol. "Dans des forêts tropicales, une punaise insectivore utilise deux artifices pour attraper les ouvrières d'une colonie de termites. La punaise se colle sur la tête, le dos et les côtés des petits morceaux des couches extérieures d'une termitière. Puis elle se place près de l'entrée de la colonie. Les parcelles ont évidemment une odeur et probablement un contact qui sont familiers aux termites. Ces derniers n'émettent donc pas les signaux d'alarme qui autrement alerteraient les membres solidement armés de la caste des soldats chargés d'attaquer les intrus. Les guerriers sont souvent alertés par les agissements de la punaise assassine, mais ils ne semblent pas à même de l'identifier sous son déguisement, et ils rentrent au nid. Ce camouflage chimique et tactile permet à la punaise d'atteindre l'entrée de la termitière et d'y capturer une ouvrière qu'elle tue et consomme en suçant ses organes internes semi-fluides, laissant seulement l'exosquelette."

4-"l'animal est incapable de création, il ne peut que reproduire, ou exécuter ce qui est génétiquement programmé". Comme on ne sait pas expliquer ce qu'est la programmation génétique, ni même définir les limites de l'acte créateur, une telle assertion, selon un mouvement caractéristique des démarches dogmatiques, affirme un lien entre deux distinctions présumées, de manière à pouvoir, en cas de contestation, justifier l'une par l'autre, voire délimiter leur domaine de validité comme étant celui où fonctionne la distinction présumée. Malheureusement, là aussi, l'expérience s'obstine à plaider autrement. Pour savoir si le chant des oiseaux est ou non génétiquement programmé, "on isole des petits pour leur faire entendre des enregistrements différents du chant de leurs parents ; à l'âge adulte , leurs chants ressembleront à ces enregistrements. Mais des expériences plus fines montrent qu'ils apprennent certains modèles avec plus de facilité, plus de précision que d'autres, et ceux qu'ils imitent le mieux ressemblent aux chants caractéristiques de leurs espèces. Ainsi, tout en pouvant être entraînés à savoir des chants tout à fait anormaux pour eux, ils apprendront plus sûrement, dans les conditions naturelles, certains chants spécifiques". D'autre part, la faculté d'adaptation des constructions se manifeste dans tout le règne animal, au point qu'elles peuvent porter le nom de créations. Les araignées avaient, jusqu'à ces dernières années, la réputation de faire des toiles obéissant toujours aux mêmes symétries, que l'on soupçonnait d'avoir été quelque part "inscrites dans les gènes". Une observation plus attentive a montré qu'elles savaient fort bien renoncer à ses symétries quand le contexte l'exige, et construire des formes totalement nouvelles.

L'exemple le plus spectaculaire, en ce qui concerne la création, est celui du dauphin nommé "Hou", à qui on a pu apprendre l'innovation. "On lui fit d'abord exécuter diverses manoeuvres compliquées dans son réservoir, avant de lui donner sa nourriture en récompense. Au début, le dauphin faisait une soudaine apparition en "marchant" en partie hors de l'eau, grâce à de vigoureux coups de queue ; ou encore, il frappait l'eau de sa queue tout en nageant en surface sur le dos. Puis on ne lui donna à manger que s'il

exécutait chaque fois un tour original, différent de tous les précédents. Hou mit du temps à comprendre ce qu'on attendait de lui, mais au bout de plusieurs semaines il entreprit d'inventer chaque jour une nouvelle formule de gymnastique aquatique ou aérienne, qui lui assurait sa nourriture. Il est évident que Hou avait saisi le concept de nouveauté, qu'il s'était dit : "quelque chose que je n'ai jamais fait auparavant". Un autre dauphin fit également des progrès semblables." (Griffin, la pensée animale, p 189).

Une des performances les plus remarquables des dauphins est leur capacité à exécuter du premier coup des tours qu'ils ont seulement observés, et aussi d'imiter les autres animaux. En 1973, Tayler et Saayman, deux éthologues, ont observé un dauphin à gros nez imitant le comportement d'un phoque et d'autres animaux nageant dans le même aquarium. "le dauphin, comme le phoque, nageait parfois à la godille, en se servant de ses nageoires, la queue immobile. Dormir "comme un phoque" consistait à s'allonger sur le flanc à la surface de l'eau en tendant les nageoires et en essayant de soulever la queue hors de l'eau. Le troisième mouvement mimé consistait à se frotter énergiquement le ventre avec l'envers d'une de ses nageoires ou les deux (...). Ce dauphin savait aussi imiter les formes caractéristiques de la nage et les attitudes particulières des tortues, des raies et des pingouins". Même l'humour, contrairement au proverbe, n'est pas le propre de l'homme.



Les caractères que l'on attribue ordinairement à la pensée se retrouvent, à des degrés divers, dans le règne animal. Chaque fois que l'on a essayé d'identifier la spécificité de la pensée humaine, l'observation attentive de la Nature a montré que ce que l'on croyait discriminant se retrouvait ailleurs. Les ruses les plus complexes, les adaptations les plus fines, les repérages les plus exacts sont déjà quelque part chez nos frères animaux ; et cela, non seulement chez ceux qui nous ressemblent le plus, primates ou mammifères, mais aussi là où les apparences sont très éloignées, parmi les insectes par exemple.

L'ordre, le désordre et la vie

Aussi faut-il se demander à nouveau ce qu'est la pensée, et pourquoi des caractères si voisins se retrouvent chez des êtres si dissemblables. A vrai dire, c'est à une réflexion sur l'essence même de la vie que nous invitent ces comparaisons, avec l'avantage que, les mêmes phénomènes se manifestant sous des formes très différentes, il devrait être possible d'en dégager la nature profonde, indépendante de leur forme. Les objets construits par l'homme, même dotés d'intelligence artificielle, tels les robots capables de certaines formes d'apprentissage, se dégradent avec le temps. Ils sont atteints par l'entropie, victimes du second principe de Carnot, disent les thermodynamiciens. Derrière ce langage sophistiqué se cache une évidence. Seul le vivant est capable de se régénérer et de se perpétuer.

L'être vivant crée de l'ordre, alors que l'inanimé est rongé par le désordre sous ses différentes formes : la rouille, la décomposition, l'érosion, la dilution... Et lorsqu'un vivant meurt, son corps est à son tour repris par l'entropie : il se décompose. Ce qui montre que le corps, c'est à dire la matière, n'est que le support de la vie. Celle-ci procède d'un autre principe, immatériel. Elle est manifestation d'un ordre. Mais, direz-vous, qu'est-ce que l'ordre ? La seule réponse possible, me semble-t-il, est que **l'ordre est ce que le vivant**

reconnait comme tel. Toute réflexion repose en définitive sur notre aptitude à reconnaître un tout structuré et processuel, sans laquelle aucune spéculation ne serait possible.

Cet ordre est d'ailleurs relatif. Chaque espèce, voire chaque individu en donne une interprétation. Il est des nids d'oiseaux qui nous paraissent ordonnés, d'autres désordonnés, bien qu'ils répondent également à leur fonction. C'est sans doute qu'ils relèvent de formes d'ordres différentes, qui nous sont plus ou moins perceptibles, comme l'harmonie de tableaux différents, selon ce que nous comprenons de leurs peintres.

Néanmoins, on peut dire à coup sûr qu'il y a désordre, ou confusion, quand apparaissent des dérèglements préjudiciables à la fonctionnalité de la réalisation qui devient comme une caricature. Ainsi, "les barrages des castors, une fois achevés, sont des constructions tout à fait impressionnantes, mesurant fréquemment un mètre de haut et au moins trente mètres de long." Elles demandent plusieurs mois d'effort et du travail de nuit. Malgré cette persévérance, les expérimentateurs, observant la sensibilité des castors au bruit de l'eau courante, ont obtenu un dérèglement de leur comportement : "lorsqu'ils entendaient le bruit de l'eau vive enregistré sur bande magnétique, ils entassaient des matériaux sur les haut parleurs ou à côté".

Il y a un paradoxe de l'ordre : "l'ordre parfait, c'est celui du cimetière militaire". Un excès d'ordre signifie l'immobilité cristalline et la mort. Une absence d'ordre signifie la décomposition, et aussi la mort. Le vivant est entre les deux : il déploie un ordre, à la manière d'une géométrie fractale, et il le maintient en remédiant aux désordres qu'il reconnaît. Le paradoxe se résout dans le mouvement. Il ne s'agit pas, en effet, d'un ordre immobile et fixe, mais d'un ordre déployé et maintenu, malgré les résistances et les dégradations. La vie fait face. En philosophie, ce point est essentiel. Le cartésianisme, puis la Science recherchent systématiquement les invariants, c'est à dire la fixité. Même le mouvement y est décrit par ses équations, donc réduit à ce qu'il a de fixe. Vint ensuite la dialectique hégélienne, une mise en mouvement de la pensée. Elle pose en principe la transformation permanente des représentations, en même temps que leur réalisation concrète. Notre approche se présente comme une combinaison interactive de ces deux philosophies, évitant les excès auxquels ont conduit l'une et l'autre.

En conclusion, le vivant se caractériserait par trois propriétés:

- ➡ l'incarnation (il se manifeste dans la matière)
- ➡ la capacité de survivre et de se perpétuer
- ➡ il engendre et maintient un ordre, qu'il peut lui-même reconnaître. (boucle épistémologique)

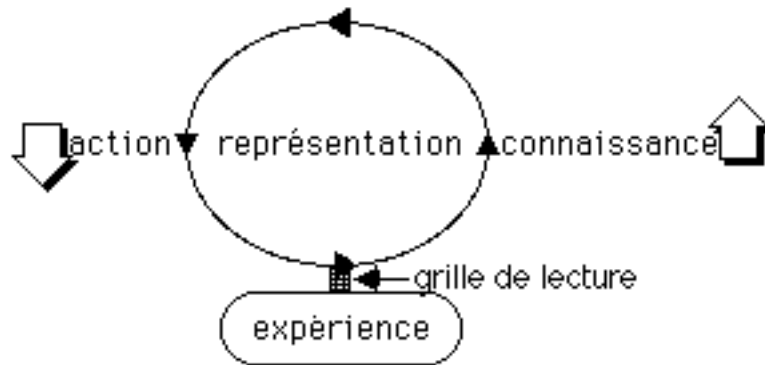
Ainsi, la reconnaissance est au coeur de la vie.



La reconnaissance précède la connaissance

Pour établir une démarche de pensée, il faut s'affranchir de l'illusion d'objectivité. Si vous ne cherchez pas à dire des choses objectivement vraies, comment voulez-vous qu'on vous croie ? Objectez-vous. C'est que rien n'est absolument vrai. Il y a des représentations mentales, plus ou moins cohérentes et des expériences, plus ou moins pertinentes. Dans

la confrontation des unes et des autres, fonctionne un principe de réalité, à double sens : "ça rate, donc c'est faux" (la connaissance), et "essayons voir si ça marche" (l'action). Dans cette approche, il n'y a plus de sujet ni d'objet, seulement des expériences, des représentations, et leur relation. Ce n'est plus "moi" qui connaît, mais une entité impersonnelle, un "ça" qui vit des processus de reconnaissance, interaction d'expériences et de représentation. Et "ça" se manifeste depuis le niveau cellulaire jusqu'au niveau collectif des institutions, des cultures, et de l'humanité toute entière.



la reconnaissance

La représentation est figurée par un cycle, qui décrit la faculté de retrouver le déjà vécu, de repasser par les mêmes sensations, de ré-évoquer les mêmes événements ; première propriété du fonctionnement mental, sans laquelle on ne peut rien expliquer.

➡ dans la partie montante du cycle, l'esprit s'éloigne de la pratique, il prend une distance nécessaire à la construction de la représentation.

➡ dans la partie descendante, il agit sur l'environnement qu'il structure. Il revient à la pratique, pour valider et expérimenter. Car il s'agit aussi d'une re-présentation au sens théâtral du terme.

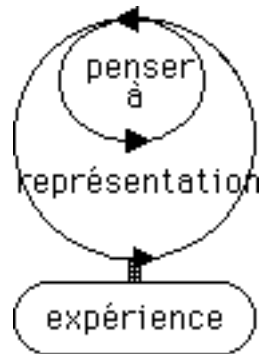
Ce va et vient est le mouvement respiratoire de l'esprit. Il est présent dès l'enfance. Il n'y a pas de pensée sans intention. On se constitue des images mentales pour faire. Des gestes d'abord, puis, après l'acquisition du langage, faire des phrases, des mots, des spectacles évocateurs.

L'un des jeux favoris des tout petits (entre 9 et 18 mois) consiste à cacher des objets puis à les dévoiler. Quand on se met un voile sur le visage, il tire le voile et rit de voir réapparaître l'autre. Quand on lui met un voile, il l'enlève et rit de la réapparition du monde. Puis il prend le voile, se le met, l'enlève et rit à nouveau. Ce jeu de l'apparition/disparition du monde, l'exercice du dévoilement peut se répéter plusieurs centaines de fois. C'est l'apprentissage, le jeu de la relation expérience/représentation. Plus tard, le langage permettra, en plus, d'autres formes de dévoilement symboliques.

L'élargissement du champ de conscience

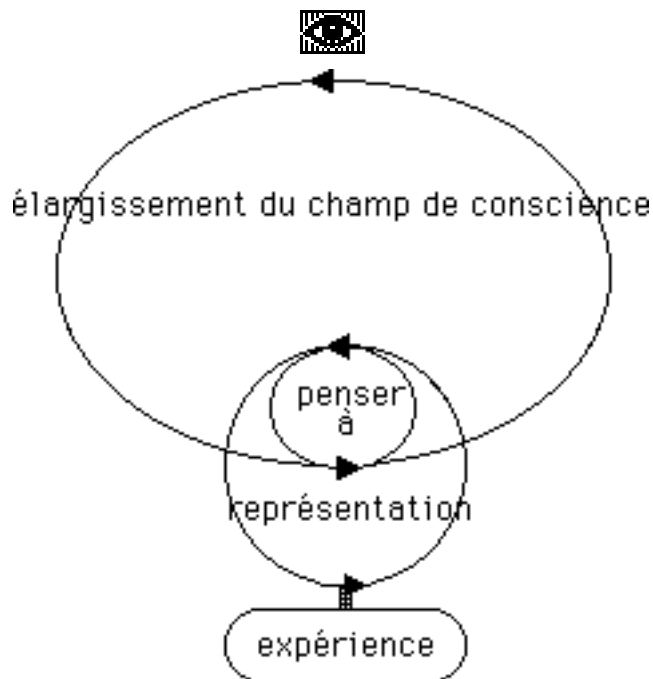
Il ne suffit pas d'imaginer des flux cycliques creusant leur sillon comme un cours d'eau creuse son lit pour comprendre la pensée. On voit bien, avec cette métaphore, comment se constituent des idées fixes, ou des "logiciels sociaux" plus ou moins répétitifs, mais l'essentiel échappe : comment évoluent les représentations ?

Il y a plusieurs sens possibles au mot pensée. Le plus usuel s'accompagne d'un "à". Je pense à ma tante.



Le "penser à" se prolonge et se ramifie en évocation : l'odeur de la madeleine de Proust fait ressurgir un univers oublié. Mais ce n'est pas encore de la pensée. Heidegger écrivait "ce qui nous amène à penser, c'est cela qui fait que nous ne pensons pas encore".

La pensée déstabilise et relativise les représentations. Dans cet instant indicible où le ciel s'ouvre, l'esprit s'envole, quittant ses habitudes. Dans cette fraction de seconde où l'on sait qu'on a compris, on se met à prononcer, tel le poète de Borgès des mots qui jamais ne vous étaient venus. Alors peut-être peut-on se dire fugitivement "j'ai pensé". Les traces laissées par la suite, écrits, graphismes, produits divers, ne sont que souvenirs morts, juste capables d'évoquer le moment intense. Aussi lorsqu'on parle d'une pensée, en citant un aphorisme de Pascal, de La Rochefoucault, d'Alain de Pierre Dac ou de Raymond Devos, c'est une extension de langage. S'y attacher est de l'idolâtrie. Il s'agit tout au plus de la mémoire plus ou moins flétrie d'un de ces instants de pensée où l'esprit s'est "soulevé contre ce qui est là, pour se faire le gardien des vivants et des morts" (Héraclite).



Si l'élargissement du champ de conscience est le moment où s'ouvre la pensée, il est essentiel de savoir comment il se déclenche, et s'il existe des techniques pour le susciter.

Elargissement de la méthode : la divination

Le mot méthode vient de "méta-odos", littéralement le chemin qui mène au loin. C'est un acquis de la libération de l'esprit. Les représentations du monde étaient imposées et fixes ; elles sont devenues évolutives, à condition de suivre une méthode garante de la rationalité.

La méthode doit donc en premier lieu, savoir remédier aux blocages. Comme une rivière s'incrétant dans le lit qu'elle a elle-même creusé, les "idées fixes s'installent. Les acteurs tendent à répéter la même "salade de mots" (Erickson, voir plus loin), à reproduire les mêmes scénarios (Eric Berne) dans différentes circonstances, à dérouler les mêmes logiciels (Garfinkel). Kuhn a observé ce symptôme dans l'histoire des sciences : il faut souvent attendre la retraite des caciques pour que de nouveaux paradigmes, même confirmés par l'expérience, puissent s'imposer. On comprend bien en effet comment, à force de tourner dans les mêmes représentations, celles-ci s'incrètent et finissent par devenir des outils mentaux à tout faire.

Les conseils en créativité utilisent un truc pour débloquer les groupes qui s'enlisent ou s'essouffent. Ils leur présentent des images, qui n'ont rien à voir (les mêmes sont utilisées quel que soit le groupe et le travail), en demandant d'"associer" : "ça vous fait penser à quoi ?". En général, ça marche, pour autant que les représentations n'aient pas atteint le stade obsessionnel.

Ce "truc" élémentaire nous donne une clef pour comprendre le fonctionnement des techniques divinatoires. Que ce soit dans le Yi King, la géomancie, l'astrologie ou le tarot, le "devin" tient un discours qui décolle du réel, et permet au sujet d'associer plus librement. Par la même occasion, il le place devant ses propres motivations et l'amène à exprimer plus clairement des éléments relevant de sa détermination.

Garfinkel avait organisé une expérience, dite du conseiller psychologique automatique.

Le patient, un jeune homme, pose sa question : je suis d'une famille très stricte. J'aime une jeune fille, et mon père m'interdit de la voir. Je n'ai que des intentions pures à son égard. Est-ce que je dois la voir quand même ? Réponse : non (le "conseiller" répondait sur un écran, seulement par oui ou par non). Malgré le choc, suit une autre question, puis encore une autre... A la vingt-cinquième, on en était aux préparatifs de mariage. C'est alors que Garfinkel expliqua que le soi-disant conseiller n'était qu'une machine à tirer au sort, qui répondait au hasard oui ou non. La conclusion s'imposait. Le résultat aurait été le même avec un autre tirage. Le sujet, inconsciemment, posait ses questions guidé par une intention. Les réponses n'apportaient que des variantes ou des précisions à un scénario si intensément rêvé qu'il devenait inévitable.

Les rationalistes s'obstinent à vouloir soumettre le discours des devins à l'épreuve de l'expérimentation scientifique. Souvent, les devins eux-mêmes se laissent entraîner sur ce terrain, cédant à la volonté inquisitoriale de leurs interlocuteurs. Il s'ensuit le plus souvent des discussions oiseuses, à côté de la question. La démarche scientifique tient son efficacité de ce qu'elle colle à l'expérience ; la divination, de ce qu'elle aide à s'en décoller. Elle s'adresse directement au niveau de l'esprit, comme les mathématiques, mais affranchie des contraintes de la démonstration, dans la liberté de l'association d'idées. Et l'expérience montre que, malgré cette liberté, en apparence totale, elle ne dit pas n'importe quoi. Ses propos, comme disait Borgès, sont "presque assez pauvres pour être classifiables". "On pourrait croire que l'esprit, une fois libéré du réel, se livre aux divagations les plus surprenantes. Il n'en est rien. La littérature fantastique retombe toujours dans les mêmes ornières. Elle répète quatre grands thèmes : le temps, la mort, la présence d'êtres différents et la transfiguration, symbolisée par la plus courte des histoires taoïstes : "Qui a raison ? Tchouang-Tseu qui rêve qu'il est un papillon ; ou le papillon qui rêve qu'il est Tchouang-Tseu."



Si l'on se place d'un point de vue technique, et non pas scientifique, la contrainte de validation n'est plus la même. Le scientifique peut toujours exiger de savoir si c'est vrai ; le technicien se contente de reconnaître que ça marche, même si on ne sait pas très bien pourquoi. Les rationalistes peuvent toujours jeter l'anathème sur les devins, les "modes d'emploi" des techniciens n'excluront pas pour autant les techniques divinatoires, dès lors qu'elles fonctionnent. Et comme l'esprit retombe dans les mêmes ornières, on peut se demander si ces techniques ne pourraient pas s'appuyer sur une connaissance, expérimentale et descriptive, des processus de reconnaissance.

Fixer l'attention sur un champ d'expérience particulier mobilise l'esprit pour mieux ajuster la représentation. Plus l'attention s'exerce, plus la représentation "colle" à l'expérience. L'élargissement est le mouvement inverse, par lequel l'esprit embrasse un ensemble de représentations particulières, les relie et leur donne une forme commune reconnaissable. Souvent, il se produit en rêve ou dans une sorte de rêve éveillé (la distraction du savant).

Nous désignons par "idôlatrie" la tendance naturelle des hommes à rechercher le confort intellectuel dans des idées toutes faites, à considérer leurs représentations comme des vérités, et leur situations comme des droits acquis. A nos yeux, il n'y a pas de vérités ; il y a seulement des images mentales plus ou moins efficaces, plus ou moins partagées, plus ou moins durables. Lorsqu'un artiste a produit une oeuvre, et semble s'y attacher, il se peut qu'on lui rende service en la détruisant, de manière qu'il puisse la reconstruire autrement, en toute liberté créatrice. De même, lorsqu'une organisation a vieilli, mieux vaut souvent la démanteler, même si elle peut encore fonctionner. Car alors, ce qui se reconstituera représentera la part vivante et inspirée, portée par une réelle volonté de vivre, par delà la protection des intérêts de ses membres.

La rationalité, selon le sens commun, vise un ordre qui colle au réel. La méthode que nous esquissons est une succession de moments qui collent, puis décollent, recollent etc... On constate actuellement un retour de l'irrationnel, qui prend souvent une allure passéiste et antiscientifique*. Nous proposons un dépassement de ce mouvement, une démarche qui ne refuse pas l'irrationnel, mais l'intègre en embrassant aussi l'ancienne rationalité. On peut l'appeler **surrationalnel**, car elle est à la rationalité usuelle ce que le surréalisme est au réalisme.

Rythmes et métaphores

Seule la mort arrête les fonctions cérébrales. L'univers intérieur est constamment en mouvement. Ce qui s'y déroule présente un caractère cyclique, puisque, par l'exercice de la mémoire, on peut revivre en esprit des moments passés. C'est pourquoi les représentations mentales sont figurées sous forme de cycles. Sans doute, elles pourront être "expliquées" par la neuro-chimie. Explication qui n'en est pas une, car elle ne peut rendre compte du sens. Quel rapport y a-t-il entre le monde extérieur et les réactions moléculaires ; et entre les réactions chimiques du cerveau de l'un et celles du cerveau de l'autre ? Un rapport métaphorique, nécessairement. Wittgenstein appelait "tableaux" les représentations, et Korzybski faisait remarquer "la carte (le tableau) n'est pas le territoire.

* On ne peut s'empêcher de se demander s'il ne se cache pas, derrière l'antiscience, quelques paresse de prendre connaissance des résultats de la science.



La méditation sur cette formule, "la carte n'est pas le territoire" a alimenté les séminaires de sémantique générale pendant plusieurs décennies. Malgré, ou peut-être à cause de son caractère définitif, j'oserai proposer qu'on médite aussi sur la proposition contraire : "la carte est le territoire". En effet, les choses (le territoire) n'apparaissent dans leur essence que si un observateur s'occupe à les baliser. Dès lors, c'est la cartographie, construction/déconstruction des représentations, qui donne son être au territoire. Celui-ci ne prend sens par rapport au vivant qu'à l'occasion de sa re-présentation. La matière n'existe pas en elle-même ; elle est portée à l'existence par la reconnaissance que le vivant lui confère. Quelles conséquences tirer de ce repli du temps sur lui-même, qui seul permet l'apparition de l'être ?

Les méthodes, tout en exigeant les cohérences doivent respecter des rythmes. L'alternance du sommeil et de la veille ; de la réflexion solitaire et du partage collectif ; de l'accumulation et de la synthèse, sont comme des mouvements respiratoires, qui doivent être convenablement rythmés et approfondis. En grec ancien, "pneuma" signifie à la fois le souffle et l'esprit. Pour que souffle l'esprit, il faut consentir une discipline du souffle de l'esprit. Ce rapport au temps, présent dans les règles monastiques, a été omis dans la méthode cartésienne. La Science ne dit rien des délais nécessaires pour "prendre connaissance" des choses, comme s'ils étaient inessentiels par rapport à son objet. Alors que, c'est en réintroduisant le temps et les rythmes au niveau du fondement qu'une autre rationalité, dépassant le scientisme, pourra se construire. Celle-là n'exclura plus l'émotion, ni la reconnaissance que la vie se doit à elle-même. "Au commencement était le rythme" disait Goethe. Même si l'absolue objectivité paraît inaccessible, la pensée est aujourd'hui encore conçue comme un mouvement d'objectivation, enracinant de plus en plus le discours dans des fondements. Cette approche à sens unique est déséquilibrée. On ne peut s'élever qu'en descendant, disent les mystiques. De même, à l'objectivation répond symétriquement un mouvement de subjectivation, d'intériorisation, d'imprégnation. L'explication d'un côté, l'implication de l'autre en respectant une balance entre les deux.

L'arbre de vie

Les systèmes mythiques contiennent de manière allusive et encore encombrée de références légendaires des indications précieuses sur le fonctionnement de la reconnaissance. La notion de révélation, par exemple, introduit l'élargissement du champ de conscience. Mais, jusqu'à présent, les religions ont trop servi à éloigner les hommes de leur nature divine. Au lieu de les aider à accéder à leur être intime, elle sont tenté de guider leur comportement de l'extérieur en imposant des conceptions du bien et du mal. Elles ont à redescendre sur terre, pour traduire au quotidien les acquis conceptuels des mythes, dans ce qu'ils ont de plus directement libérateur.

Le processus de reconnaissance, tel que nous l'avons esquissé, suit des modes différents selon que le contexte (l'expérience) reste semblable à lui-même ou au contraire varie fortement. Quatre configurations de base peuvent alors se présenter :

➡ la **répétition** : le cycle se boucle presque exactement sur lui-même, et produit la sensation de familiarité, de certitude, de plénitude, de relation calme et fusionnelle. C'est le déjà là, le concret, le stable et le solide ; la reconnaissance du même, le concrêt.

➡ la **confrontation** : tout change, et cependant on sait encore faire face. L'amour, le combat, sont une confrontation aventureuse avec le monde. Des logiciens et des représentations variées sont mobilisées, ce qui produit la sensation d'intensité de vie, à la limite du danger. C'est la reconnaissance de l'autre, l'affectivité.

➔ la **conceptualisation** : Le souvenir hétéroclite des confrontations vécues a été engrangé. Il faut maintenant l'assimiler. Un "méta-programme" reconfigure alors l'interface entre l'expérience et la représentation. Les grilles de lecture sont restructurées. Il y a élargissement du champ de conscience. C'est la reconnaissance de soi, le maintien de la cohérence de l'identité.

➔ la **restitution** : les concepts nouveaux étant acquis, leur incarnation va pouvoir s'effectuer. Elle débouchera, selon les cas, sur une réalisation, une action, un projet concret, un produit industriel, ou toute autre chose témoignant de l'enseignement reçu.

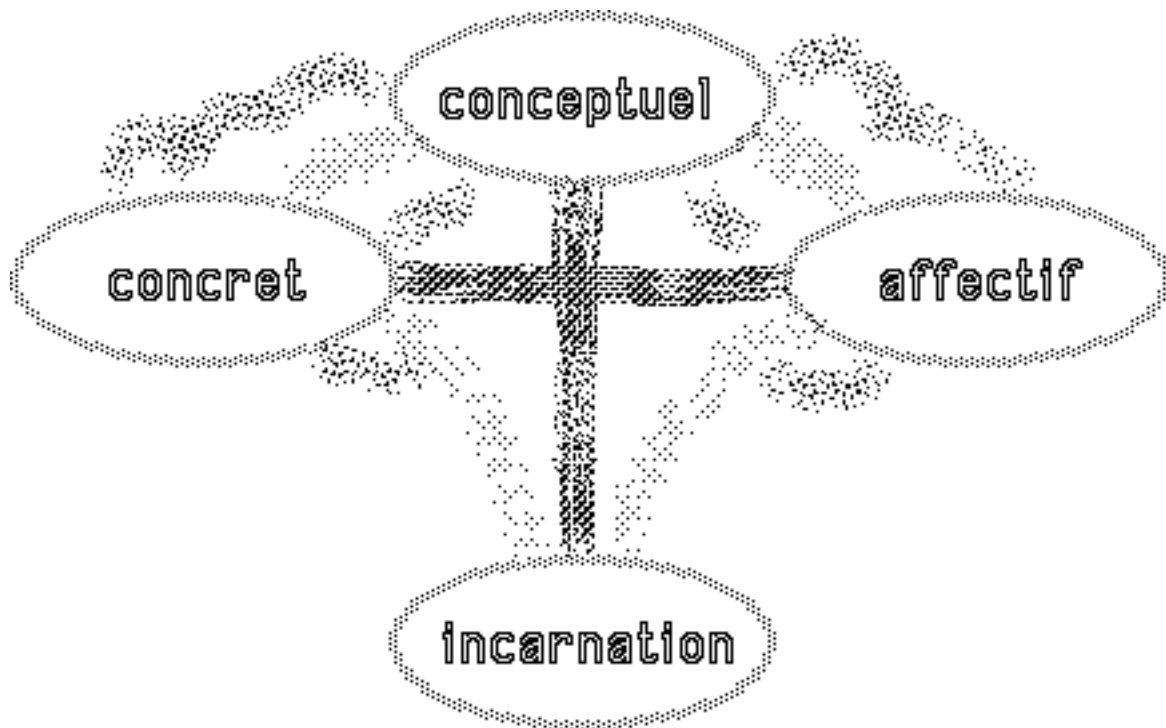
Cette présentation montre la place centrale de la tension entre la répétitivité et la nouveauté. Trop de répétition produit une impression d'immobilité et de mort, d'enfermement dans la pesanteur du concret. Trop de nouveauté donne l'impression de danger, de risque de désunion et d'éclatement, comme on dit d'un skieur qu'il éclate sur une bosse. D'où une philosophie tempérée de l'innovation : ni trop, ni trop peu.

En permanence, les trois composantes de la reconnaissance sont présentes simultanément. Il y a toujours une part du décor qui reste fixe, ne serait-ce qu'à l'intérieur de notre propre corps. Il y a toujours confrontation aux variations du monde, car, s'il n'y en avait pas, nous ne serions pas vivants. D'où la pulsion de jeu, dont la fonction est d'introduire la nouveauté exploratoire, pour manifester la vie. Enfin, les grilles de lecture sont l'interface de l'expérience et de la représentation ; elles sont présentes en permanence, et régulièrement reconfigurées, par l'exercice du rêve ou de la pensée.

Au quotidien, chacun sait reconnaître son chemin, échanger avec l'autre des signes de reconnaissance. Les deux pôles concret et affectif sont en éveil, prêts à réagir en quelques dixièmes de seconde. Ils sont en quelque sorte préprogrammés. L'expérience s'accumule alors dans la mémoire sans qu'on ait le temps de l'interpréter. Après, en rêve, la pensée transforme en métaphores les événements mémorables, les incorporant dans les grilles de lecture. C'est ainsi que la conceptualisation est une reconnaissance de soi, un don qu'on se fait à soi-même en rétablissant une cohérence entamée par les fluctuations du vécu. Peut-être est-ce cela que voulait dire Socrate quand, par la maïeutique, il faisait énoncer à ses disciples des structures intemporelles. Vous ne découvrez rien, disait-il, vous retrouvez ce que vous aviez oublié.

La conscience claire de ces trois modalités de la reconnaissance permet déjà de rééquilibrer le fonctionnement des entreprises. La plupart de leurs difficultés viennent en effet soit d'une insuffisante vigilance des faits techniques, soit d'une déficience des processus de reconnaissance de l'autre (le vrai besoin du client), soit enfin d'un manque de reconnaissance de soi, rendant l'identité incertaine.

Georges Dumézil, en décrivant la trifonctionnalité, a situé le niveau d'abstraction où l'enseignement théologique pouvait aujourd'hui redevenir pertinent. Toute chose peut être décrite selon ses trois aspects indissociables : concret, affectif, et conceptuel, qui correspondent aux trois modalités que nous venons d'évoquer ; en termes traditionnels, tout ce qui est (tout ce qui peut être reconnu comme être) a un corps, une âme et un esprit. L'universalité de ce constat aurait en quelque sorte valeur de théorème (étymologiquement règle divine), pour ce qui concerne l'entendement. Le raisonnement scientifique omet délibérément l'aspect affectif, c'est à dire les rythmes, les vibrations, la reconnaissance de l'autre et tout ce qui est de l'ordre de la respiration de l'esprit. C'est une conséquence des présupposés sur lesquels il fonctionne : une image désincarnée de la connaissance, à laquelle il faut maintenant substituer une représentation réaliste des processus cycliques de reconnaissance. Au niveau de l'action, l'affectivité est nécessairement perçue comme motrice. Mais soit l'acteur, se projetant dans la matière, dénie toute pertinence aux "choses" de l'esprit, soit il confond le spirituel et l'affectif, ce qui mène au rationalisme autoritaire.



l'arbre de vie

Ainsi, tout existant peut s'examiner successivement selon ses trois aspects. Une entreprise, par exemple, a un aspect concret : ses productions, ses machines ; un aspect relationnel : les rapports avec ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, fortement chargé d'affectivité ; enfin un aspect conceptuel, l'identité de l'entreprise, les grilles de lecture qui déterminent sa réaction face aux événements.

De même, tout travail intellectuel peut s'organiser en quatre parties :

- ➡ le recueil des données : le corps.
- ➡ la mise en débat : l'âme.
- ➡ la conceptualisation : l'esprit.
- ➡ la restitution : l'incarnation

Le ternaire corps-âme-esprit se démultiplie, comme une géométrie fractale. Chaque aspect a en effet ses trois composantes, qui à leur tour se subdivisent en trois, etc... On peut s'en servir comme plan d'un rapport (les parties et les sous-parties), comme structure de séminaires de formation, ou comme démarche pour résoudre un problème pratique tel que l'organisation d'un service ou d'un projet. Il permet de se rendre compte rapidement des déséquilibres. Les acteurs, ayant besoin de se rassurer, privilégient souvent un aspect particulier ; le concret, lorsqu'ils estiment y détenir une compétence, ou bien le relationnel, quand ils se sentent plus à l'aise dans la discussion de groupe qu'à lire les dossiers. Certains s'évadent dans la conceptualisation, et restent en retrait par rapport à la transformation du réel.

Or, les trois aspects sont toujours présents simultanément. Négliger certains d'entre eux déséquilibre la pensée. Il est important de veiller à ce qu'ils inter-agissent en permanence harmonieusement.

Derrière les comportements quotidiens, fonctionnent inconsciemment des présupposés structurants, que Janine Enlart a repérés dans les dessins d'enfants :

La logique du "un", moniste, se focalise sur l'appartenance. Elle vise une harmonie fusionnelle, comme celle du fœtus dans le sein maternel, transposée à l'individu dans son groupe ou sa tribu. Jules Romains décrit avec délectation dans "les copains" les moments "unanimes" de ces vécus collectifs.

La logique du "deux", ou dualiste privilégie la distinction : moi et les autres ; eux et nous. Elle n'hésite pas à pousser jusqu'à l'affrontement ; elle reste liée au souvenir de l'accouchement, première et dure confrontation avec le monde extérieur.

La superposition des logiques du un et du deux renforce l'une et l'autre : on se confronte au nom de l'appartenance, et on intensifie l'appartenance par le souvenir du combat. Je lutte parce que je fais partie, et je fais partie parce que je lutte. Combien d'institutions se limitent à cette boucle autojustificatrice.

L'épopée, de Gilgamesh à la Guerre des étoiles, se donne pour thème la description de ces conflits. Elle y consacre l'essentiel de son inspiration et déploie dans ses récits un luxe de détails qui sont autant de repères. Car son sujet véritable n'est pas le combat mais la connaissance initiatique qu'il permet d'atteindre. Le schéma général est toujours le même : celui des voyages d'Astérix : partant d'une situation confortable et répétitive (l'unité fusionnelle), un événement déclenche une aventure (la confrontation). Le risque se manifeste alors jusqu'aux limites de l'éclatement, comme dans les initiations chamaniques décrites par Eliade, dans lesquelles le corps est dépecé puis reconstitué. Et, une fois revenu de ce "voyage aux enfers", le héros est un homme de connaissance, autonome, car né une seconde fois.

La logique du trois est celle de l'être autonome, individué. Elle n'abolit pas les précédentes, elle les relativise, et les "dépasse" comme on dit en philosophie. C'est une logique en cours d'émergence, dans laquelle les trois aspects, corps, âme et esprit sont toujours simultanément présents et reliés.

Physiologie de la pensée

Les mesures de la Science, si elles ne suffisent pas à constituer à elles seules une pensée, sont néanmoins nécessaires à la mise en place des pensées modernes. Le constat qu'elles apportent est un ingrédient incontournable, le nécessaire retour aux faits. Voici, en ce qui concerne le fonctionnement concret de la pensée, quelques expériences nécessaires à connaître :



On plante dans le nerf auditif d'un chat des électrodes mesurant l'influx transmis à son cerveau. Après quoi, il est soumis à un dressage, à la manière de Pavlov : juste avant de lui donner sa nourriture, un petit "clic" sonore est émis. Au début, le signal transmis par le nerf est illisible, confus, et ne détecte rien. Puis, au fur et à mesure que l'apprentissage progresse, il devient de plus net, marquant la détection du clic. Ainsi, la perception est guidée par une intentionnalité. On ne perçoit que ce que l'on s'attend à percevoir. Voilà qui en dit long sur la prétendue objectivité de nos connaissances. La branche montante de la reconnaissance dépend des perspectives d'action, c'est à dire de la branche descendante (schéma p. 10).

Autre expérience : Si l'on coud, dès sa naissance, les paupières d'un chaton, et si on les découd après douze semaines, l'oeil est intact, mais le chat ne peut plus voir. Il ne peut même plus apprendre à voir. L'examen histologique montre que, pendant ce délai, les cellules nerveuses ont poussé leurs dendrites les unes vers les autres, et structuré leurs relations. L'expérience peut être affinée. Si, au lieu de coudre ses paupières, on lui met des lunettes striées verticalement, il ne pourra discerner que les mouvements verticaux, et horizontaux s'il a des lunettes striées horizontalement.



L'apologue du chaton renvoie à la reconnaissance. Tout ce qui vit possède une identité, autrement dit quelque chose (entité) capable de se perpétuer (id-) quand tout change. La matière de notre corps est constamment renouvelée ; en quelques années, les molécules sont remplacées par d'autres, mais cette chose immatérielle qui nous constitue, l'identité, subsiste. Elle se maintient par l'exercice d'une famille de mécanismes de reconnaissance. Le plus élémentaire est celui de la vaccination : la présence de corps étrangers déclenche la production d'anti-corps qui vont, des années durant, conserver la mémoire de l'intrusion et défendre l'organisme contre les agressions semblables. Le mécanisme en est connu, il s'inscrit dans la configuration géométrique des molécules, qui permet la reconnaissance, à la manière dont une clef reconnaît une serrure. La pensée s'inscrit dans la chair. La matière cérébrale n'est ni dure ni molle : elle est gélatineuse. Rien n'y est indélébile, mais tout peut s'y graver.

Ces faits montrent, semble-t-il, que l'acquisition des facultés, et peut-être aussi des connaissances s'effectue, non par adjonction, mais par élimination des possibles. C'est l'image du sculpteur, qui donne forme par enlèvement de matière, par opposition au maçon, qui construit de manière cumulative. Ainsi se trouverait invalidé un "allant de soi" de l'enseignement : l'accumulation des connaissances. Ils tendent aussi à abolir la distinction entre pensée et action. On apprend à voir en voyant, à entendre en entendant.

La proposition s'étend évidemment : on apprend à marcher en marchant, à faire en faisant, à penser en pensant. Ils évoquent aussi la relation entre le vivant et les structures ordonnées qu'il secrète et qui le génent, comme dit ce poème de Prévert :



Les grandes inventions

*Ecoutez comme elle craque le soir l'armoire
la grande armoire à glace
la grande armoire à rafraîchir
la grande armoire à glace à rafraîchir la mémoire des lièvres
il y a un lièvre dans chaque tiroir
et chaque lièvre dans le tiroir rafraîchi
comme un fruit glacé
comme un marron glacé
se trouve comme ça soudain
plongé dans son passé
mais ils ne se rappellent rien du tout
les lièvres
mais l'homme savant a beau perfectionner les meubles
et supplier tremblant de fièvre
les lièvres
et faire l'aimable
voyons voyons
je suis le professeur Cocon
j'ai déjà inventé le ver à soie
vous n'allez pas me faire ça à moi
allons allons rappelez-vous
d'où venez vous
où étiez vous autrefois
mais les lièvres ne répondent pas
alors le professeur installe
un grand nouveau système d'horlogerie
avec un sablier à pédale
des calendriers à coulisse
et puis un très petit arbre généalogique
avec des lapins à musique
et puis l'infra-rouge
et le système bleu
mais rien ne bouge
c'est lamentable
dans la tête des lièvres
il a beau se donner un mal de chien
le pauvre malheureux
mnémotechnicien
toutes ces petites bêtes
ah vraiment c'est trop bête
n'en font qu'à leur tête*

alors il tourne autour des meubles
la tête dans ses mains
et il pleure
et il pleure
soudain il sent ses mains mouillées par les pleurs
tiens et voilà
que je pleure maintenant
hélas ! c'est la grande pitié
des armoires à lièvre de France
oh ! lièvres
vous n'allez tout de même pas laisser pleurer un professeur
allons faites un petit effort
lièvres souvenez-vous
descendez-vous du singe
ou bien du kangourou
lièvres ne voyez-vous pas
comme je suis malheureux
voyons faites un tout petit effort
ce n'est tout de même pas une affaire
que de se rappeler
puisque tout le monde le fait
lièvres
je vous en prie
souvenez-vous du jour
du fameux jour
où la tortue est arrivée avant vous
mais du tiroir aux lièvres
aucune réponse ne vient
tristes petits ingrats
et sales petits vauriens
pense le professeur
et il s'assoit par terre
la tête dans les deux mains
ah vraiment il y a des soirs comme cela
où on se demande si la terre tourne bien
et pourtant elle tourne
et Dieu la fait tourner
c'est un fait
Dieu est bon et il fait bien ce qu'il fait
c'est ce sale petit monde de lièvres
qui est mauvais
et voilà ce bon professeur
qui rêve d'une machine à perfectionner le civet
mais tout de même il se secoue
il lutte contre le découragement
il se répète dans son petit soi-même
en avant en avant
en avant en avant
et il refait ses calculs
il vérifie la preuve par l'oeuf
et toutes les preuves qu'il faut
et ses calculs sont justes
et sans aucun défaut

*soudain il sursaute et l'inquiétude s'installe dans sa tête
et la sueur froide
mais alors
si mes calculs sont justes
c'est sûrement mes lièvres qui sont faux
il se précipite vers l'armoire
mais la glace est fondue
parce que c'est le printemps
tous comme un seul homme
les lièvres ont fichu le camp
ne vous désolez pas professeur
les lièvres s'en vont
mais les tiroirs restent
c'est la vie."*



La vision des prophètes

"La foudre gouverne toute chose" disait Héraclite, au sixième siècle avant JC. Examinant attentivement cette phrase énigmatique, Heidegger et Fink l'interprètent comme une information sur le mécanisme central de la pensée : la déstabilisation des grilles de lecture. Les choses, disent-ils, apparaissent comme dans une clairière qui soudain, au milieu de la nuit, serait illuminée par la foudre. Et ce qui subsiste de cette perception, après, gouverne toute chose, car cela sert à interpréter le monde.

Ibn Khaldun, le grand historien arabe, 16 siècles après Héraclite, analysait le comportement des prophètes, avec cette précision scientifique caractéristique des premiers temps de l'Islam :

"Dieu a choisi certains individus, dit-il, qu'il honore en leur adressant la parole...le signe auquel on reconnaît ces élus est que l'Inspiration les rend comme insensibles à leur entourage. De plus, ils ont une impression d'immersion, qui les fait croire, à tort, évanouis ou inconscients...Cette perception (surnaturelle) est ensuite ramenée au niveau ordinaire, soit sous forme de parole que l'élu entend et comprend...Interrogé là dessus, Mahomet disait "Parfois, c'est comme une cloche qui sonne et, c'est ce qui me touche le plus, quand le bruit cesse, j'ai retenu ce que j'ai entendu. Parfois, c'est un ange qui m'apparaît sous les traits d'un homme : il me parle, et je retiens ses paroles". Pendant cette épreuve, l'élu donne d'explicables signes de tension et d'étouffement. Selon la Tradition, Mahomet disait qu'il devait calmer l'angoisse de la Révélation. Et, selon Aïsha, "la révélation lui venait toujours les jours de grand froid. Pourtant, quand c'était fini, son front était couvert de sueur"...Ces conditions particulières ont amené les polythéistes à accuser les prophètes de possession : "Ils sont suivis par les Djinns" disent-ils, trompés par les apparences."(Ibn Khaldun, Discours sur l'Histoire universelle)

Sacks explique en termes neurologiques comment cette foudre de la révélation opère. Il décrit des "orages cérébraux", parfaitement repérables par l'électroencéphalogramme. Depuis l'antiquité, l'épilepsie est désignée comme le "mal sacré", celui qui procure des visions prophétiques. Dostoïevski, qui en était atteint, disait : "*vous autres, gens bien portants, vous ne pouvez pas imaginer la félicité que nous éprouvons, nous autres épileptiques, durant la seconde qui précède notre crise...J'ignore si cette félicité dure des secondes, des heures ou des mois, mais, croyez-moi, je ne l'échangerais pas pour toutes*

les joies du monde". Le sujet se sent visité par une puissance surnaturelle, et souvent, malgré le caractère spectaculaire des crises "éprouve sa maladie comme une guérison".



Cette activité intérieure intense est sans doute caractéristique de la reconfiguration des grilles de lecture, déstabilisation des paradigmes ; c'est, selon le repère que nous avons adopté, corps-âme-esprit, une manifestation de l'esprit. Lorsqu'elle se déchaîne à l'excès, le sujet connaît de véritables crises, et semble possédé. Mais Sacks observe que les orages mentaux, comme ceux du ciel, s'ils peuvent parfois donner lieu à des tempêtes, sont aussi souvent localisés, et se traduisent alors par des manifestations limitées. Il cite à cet égard le cas d'une patiente qui entendait par moments des chansons irlandaises de son enfance, si fort qu'elles couvraient la voix de son interlocuteur. L'encéphalogramme montrait alors une excitation particulière des lobes temporaux, siège de l'imagination musicale. Un autre patient, après avoir rêvé qu'il était un chien, s'est retrouvé avec une sensibilité olfactive exacerbée *"dans un monde où toutes les autres perceptions, si accentuées qu'elles puissent être, restaient pâles comparées à l'odeur"*. Cette sensation s'accompagnait chez lui d'une sorte d'émotion tremblante, ardente, d'une étrange nostalgie d'un monde perdu, à demi oublié, à demi remémoré. Il pouvait, comme un chien, sentir les émotions des humains -la peur, la satisfaction, la sexualité. Chacun d'entre eux avait sa propre physionomie olfactive, beaucoup plus forte et évocatrice que n'importe quelle physionomie visuelle. Il reconnaissait chaque rue, chaque boutique, à son odeur, et, rien qu'à l'odeur, il pouvait reconnaître infailliblement son chemin dans les rues de New-York... Cette étrange transformation prit soudain fin au bout de trois semaines - son odorat, ainsi que ses autres sens, redevinrent normaux ; il revint à lui avec une impression de perte et de repos à la fois ; il retrouva son ancien monde, avec ses impressions sensorielles éteintes, retomba dans la morne abstraction."

Sans doute les orages cérébraux, selon qu'ils se produisent dans des esprits plus ou moins préparés, engendrent soit des inspirations prophétiques, soit des phantasmes intraduisibles. Peut-être pourrait-on reconfigurer certains enseignements à la lumière de ces observations neurologiques. Si par exemple le véritable but de la pédagogie des mathématiques est d'entraîner l'élève à déclencher volontairement des orages contrôlés, peut-être les méthodes d'approche et les symboles utilisés pourraient-ils être revus pour être plus efficaces.

Les instantanés

"Tout ce qui se passe d'intéressant en matière de cognition, disait Herbert Simon, dépasse le seuil des cent millisecondes", à quoi Hofstadter rétorque que ce qui l'intéresse est précisément ce qui se passe pendant ce dixième de seconde, le temps que vous mettez à reconnaître votre mère. Pour reconnaître un signe dans un contexte plus ou moins brouillé, convertir cent millions de points rétinien en un mot unique, "mère", un être humain a besoin d'au moins 120 millisecondes, bien plus s'il doit balayer le champ perceptif. Chaque élément nouveau accroît le temps nécessaire d'environ 30 millisecondes, sauf si le signe "saute aux yeux" parce qu'il a déjà valeur de symbole. On peut déduire de ces expériences que les opérations quotidiennes de traitement de l'information, telles que lire son courrier ou choisir un produit sur les rayonnages d'un supermarché demandent un certain temps de calcul incompressible.

La reconnaissance est, dans son essence même, recommencement. L'observation biologique est celle de flux et d'influx, parcourant le corps. L'observation sensible est la

répétitivité, la capacité de détecter le déjà vu. Et cependant, disait Borgès, le chien de 8h42, vu de face, peut être ou non distingué de celui de 8h51, le même vu de profil. Un homme qui, tel Funès, aurait une mémoire infinie mettrait une journée entière à revivre une journée passée. Evidemment, ce qui s'inscrit dans la matière vivante n'est qu'une carte partielle, d'où l'approximation, un flux quasi cyclique, qui se renforce au fur et à mesure qu'il est parcouru, comme un fleuve creuse son lit. On comprend que, l'eau se précipitant massivement dans les vallées profondes, un dixième de seconde suffise pour reconnaître un visage familier.

"Mon attention fut attirée par une femme aux cheveux gris, d'une soixantaine d'années, qui était apparemment le centre d'un incroyable tumulte...Me rapprochant d'elle, je vis ce qui ce passait. Elle imitait les passants - si "imitation" n'est pas un mot trop pâle, trop passif. Car, en fait, elle caricaturait tous ceux qui la croisaient. En un rien de temps, l'espace d'une seconde, elle les "croquait" tous.

Bien souvent, dans ma vie, j'avais vu des mimes et des bouffons, mais ils n'avaient aucun rapport avec l'atroce phénomène auquel j'étais en train d'assister, avec l'inquiétante faculté qu'avait cette femme de réfléchir instantanément, automatiquement et convulsivement, les visages et les silhouettes...Chaque imitation était aussi un pastiche, une moquerie, une exagération des gestes les plus marquants, exagération tout aussi convulsive qu'intentionnelle, et résultant des violentes accélérations et distortions de tous ses mouvements. Par exemple, un léger sourire allait devenir, sous l'effet d'une monstrueuse accélération, une féroce grimace d'un millièmme de seconde ; un geste large, sous l'effet d'une accélération, allait devenir un mouvement convulsif grotesque.

Sur la longueur d'un petit pâté de maisons, cette vieille femme forcenée caricatura frénétiquement les traits de quarante à cinquante personnes, en des imitations kaleïdoscopiques rapides comme l'éclair, d'une ou deux secondes chacune, quelquefois moins, l'ensemble de ces scènes vertigineuses durant à peine deux minutes.

Il y avait aussi des imitations grotesques au deuxième et au troisième degré, car les passants, effrayés, outragés, ahuris par ses imitations, adoptaient en retour ses expressions, lesquelles étaient à nouveau réfléchies, renvoyées, redéformées, ce qui avait pour effet d'accroître encore le choc d'indignation. Cette résonance grotesque, cette réciprocité par laquelle chacun était entraîné dans une intéraction qui s'amplifiait de façon absurde, était la source du tumulte que j'avais vu de loin. Cette femme, en prenant l'apparence de tout le monde, perdait son propre soi et finissait par devenir personne. Cette femme aux mille visages, masques, personae - que pouvait-il bien se passer dans ce tourbillon d'identités ? La réponse ne tarda pas à venir - et juste à temps. La tension était à son comble, tous les protagonistes de la scène approchaient du point de rupture. Soudain, la vieille femme tourna dans une ruelle adjacente. Et là, désespérément, donnant l'impression d'être violemment malade, elle expulsa, à une vitesse vertigineuse, un bref raccourci de tous les gestes, tous les airs, toutes les postures, tout le comportement des quarante ou cinquante personnes qu'elle venait de dépasser dans la rue. Elle lança une énorme régurgitation mimétique, dans laquelle elle vomit les identités engorgées des cinquante dernières personnes qui l'avaient "habitée". Et si l'ingurgitation avait duré deux minutes, l'expulsion, quant à elle, ne fut qu'une simple exhalation - cinquante personnes en dix secondes, soit un cinquième de seconde au maximum pour le répertoire éclair de chaque personne" (Sacks : description d'un syndrome de Tourette dans "L'homme qui prenait sa femme pour un chapeau")



Le processus cérébral est à la fois parallèle et séquentiel, pour prendre les termes décrivant les architectures informatiques. Compte tenu de la lenteur de l'influx nerveux,

seul un fonctionnement parallèle permet d'expliquer des réflexes d'identification d'un dixième de seconde. Observons les premiers pas d'un enfant. La correction des déséquilibres est d'abord lâche, puis de plus en plus serrée. Mais elle reste, diraient les automaticiens, un feed-back. Progressivement, l'enfant anticipe le mouvement ; il passe du feed-back au feed-forward. Autrement dit, c'est à partir du moment où il arrive à rêver ce qu'il fait en même temps qu'il le fait qu'il atteint la perfection du geste. Le rêve, qui là est porteur de finalité, et le jeu, son complémentaire exploratoire, loin d'être des à cotés, sont des ingrédients fondamentaux de la progression.

Lorsque l'épée de l'ennemi vous arrive sur la tête, le temps n'est plus aux considérations stratégiques. Il faut agir, et vite, disent les maîtres des arts martiaux. Ceux qui agissent de la sorte, par réflexe combattant, dans des situations où chaque fraction de seconde compte, savent se reconnaître entre eux. Ils vivent une perception instinctive, une sorte de voyance, et forment avec leur adversaire un ballet, dans lequel chacun est lui-même et l'autre à la fois.

"Un jour, un maître japonais de la cérémonie du thé est bousculé, dans la rue, par un samouraï agressif et légèrement émêché, qui, après une brève altercation, le provoque en duel. Le maître de thé n'avait jamais manié les armes. Il va trouver son ami maître d'armes, et lui dit "apprends moi à mourir dignement ; que puis-je faire d'autre, face à ce combattant expérimenté, l'un des plus redoutables du pays ?". Son ami lui répondit : "d'abord, sers-moi le thé". Alors le maître de thé, exerçant son art une dernière fois, sert avec une perfection jamais atteinte ; ses gestes, infiniment précis, semblaient se fondre dans l'harmonie de la nature. La cérémonie terminée, le maître d'armes sembla méditer un long moment ce trop plein de beauté. Puis il dit : "je vais t'enseigner un seul mouvement : comment dégainer et te mettre en garde. Après quoi tu fermeras les yeux, et tu attendras". Il lui apprit alors la garde la plus dangereuse, celle des grands maîtres, avec le sabre tenu au dessus de la tête, prêt à frapper un seul coup, de haut en bas ; de ces coups qui tranchent l'adversaire en deux par le milieu, mais demandent une force supérieure et une extrême précision. Ils répétèrent toute la nuit, jusqu'à ce que le geste fut parfait. Au petit matin, le maître de thé se rendit sur le lieu du duel. Le samouraï arriva en même temps, arrogant et vêtu d'habits somptueux. Le maître de thé fit exactement ce qui lui avait été dit. Il dégaina et ferma les yeux, prêt à mourir. Alors, le samouraï, impressionné par la perfection du geste et la sérénité immobile qui lui faisait face, tourna autour, essaya quelques feintes, prit ses distances, et réfléchit. Après de longs instants, le maître de thé, étonné, rouvrit les yeux. Le samouraï était là, prosterné, et lui demandait de bien vouloir l'accepter comme élève."

Les maîtres du geste se reconnaissent entre eux, instantanément.

Cerveau droit et cerveau gauche

La télévision a montré au public des images impressionnantes de malades atteints d'une lésion du corps calleux, par où communiquent les deux moitiés de l'encéphale. Le même homme, quand on lui présente un peigne dans la main droite - reliée au cerveau gauche - sait le nommer mais n'en retrouve pas l'usage ; alors que s'il est placé dans sa main gauche - reliée au cerveau droit - il fait le geste de se peigner, mais ne retrouve pas le mot "peigne". La spécialisation du cerveau droit et du cerveau gauche est devenue un lieu commun. Les gens l'utilisent en maintes circonstances, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée, le plus souvent pour expliquer que l'éducation ayant surdéveloppée la rationalité discursive du cerveau gauche, il est nécessaire de compenser ses effets néfastes en faisant fonctionner l'intuition, les facultés artistiques et la perception globale, c'est à dire le cerveau droit. De la sorte se trouve réactivé le débat des classiques et des romantiques, de la raison et du sentiment, du calcul et de l'art. Mais les choses ne sont pas si simples. Elles ne se laissent pas réduire à une dichotomie où se retrouverait projetée une nouvelle forme de la lutte du bien et du mal. Il ne faut pas confondre, même physiologiquement, l'affectivité, qui s'exprime par des sécrétions de l'hypothalamus dans lesquelles baigne l'ensemble du système nerveux, et la reconnaissance globale des formes

par le cerveau droit. Si l'état amoureux se manifeste par le fait que "ça baigne dans la lullibérine" (Jean Didier Vincent), cela ne préjuge en rien du déclenchement de cet état, dont plusieurs types de perceptions peuvent être la cause. Entre l'odeur de la madeleine de Proust et l'image de Combray, le mystère reste entier. Pour mieux comprendre ce dont il s'agit et toutes les nuances qu'il faut apporter à l'interprétation, il n'est pas inutile de détailler un exemple : Dans un livre impressionnant "l'homme qui prenait sa femme pour un chapeau", Oliver Sacks décrit le comportement étrange du docteur P., un enseignant ayant conservé son merveilleux talent musical, c'était "une sorte de Fischer-Dieskau d'un certain âge, à la voix veloutée, qui alliait une oreille et une voix parfaites à une intelligence musicale des plus pénétrantes". Mais il était atteint d'une grave lésion du cerveau droit :

J'allumai la télévision en coupant le son, et tombai sur un vieux film de Bette Davis. C'était une scène d'amour. Le docteur P. ne put identifier l'actrice - peut-être parce qu'elle n'avait jamais fait partie de son univers. Ce qui était le plus frappant, c'était qu'il ne parvenait pas à comprendre les expressions de son visage ou de celui de son partenaire, bien que, en une seule scène tumultueuse, se fussent succédé le désir fou, la passion, la surprise, le dégoût, la fureur, et, pour finir, une attendrissante réconciliation. Le docteur P. n'y comprenait rien. Il était incapable de dire ce qui se passait ou de reconnaître l'identité, ou même le sexe, des partenaires. Il commentait la scène absolument comme l'eût fait un Martien.

Il était possible, tout simplement, que certaines de ses difficultés soient liées à l'irréalité de cette sorte d'univers de Celluloïd qu'est Hollywood ; et je pensais qu'il lui serait plus aisé d'identifier les visages de personnes connues. Des photographies de sa famille, de ses collègues, de ses élèves, de lui-même étaient accrochées aux murs de son appartement : j'en rassemblai une pile et les lui présentai, non sans une certaine appréhension. Ce qui avait été drôle ou grotesque dans le cas du film devenait tragique dans la vie réelle. En fait, il ne reconnut personne : ni sa famille, ni ses collègues, ni ses élèves, ni lui-même. Il put reconnaître un portrait d'Einstein grâce à la chevelure et à la moustache caractéristique du savant ; Il en fut de même pour deux ou trois personnes. "Ah, Paul ! s'écria-t-il quand je lui montrai un portrait de son frère. Ce menton carré, ces grandes dents, je reconnaîtrais Paul où qu'il soit!"

En venant, je m'étais arrêté chez un fleuriste et avais acheté une extravagante rose rouge pour ma boutonnière. Je l'enlevai et la lui tendis. Il la prit comme un botaniste ou un morphologiste s'empare d'un spécimen et non comme une personne reçoit une fleur.

-Environ quinze centimètres de long, commenta-t-il. Une forme rouge enroulée avec une attache linéaire verte.

-Oui, dis-je, encourageant. Et que pensez-vous que ce soit, docteur P. ?

-Pas facile à dire. " Il semblait perplexe. "Ca manque de la simple symétrie des corps platoniques, bien que ça puisse avoir une symétrie propre... Je pense que ce pourrait être une inflorescence ou une fleur.

-Une fleur, vraiment ? demandai-je.

-Oui, confirma-t-il.

-Sentez-la " lui suggérai-je, et de nouveau il prit l'air intrigué, comme si je lui avais demandé de sentir une symétrie supérieure.



Mais il s'y soumit avec courtoisie et porta la rose à son nez. Soudain, il s'anima. "C'est beau ! s'exclama-t-il. Une rose précoce. Quelle odeur divine !" Il commença à fredonner : " Die Rose, die Lillie..." On aurait dit qu'il percevait la réalité de la rose par l'odorat et non par la vue.

J'essayai un dernier test. Il faisait encore froid, en ce début de printemps, et j'avais jeté mon manteau et mes gants sur le sofa.

-Qu'est-ce que c'est ? lui demandai-je en lui tendant un gant.

-Puis-je l'examiner ? me demanda-t-il alors et, me le prenant, il procéda à son examen comme s'il s'agissait d'une forme géométrique.

-Une surface continue, annonça-t-il enfin, repliée sur elle-même. Elle a l'air d'avoir (il hésita) cinq excroissances, si l'on peut dire.

-Oui, dis-je prudemment, vous m'avez fait une description, maintenant dites-moi ce que c'est.

-Une sorte de récipient ?

-Oui, dis-je, et que contient-il ?

-Il contient son contenu ! dit le docteur P. en riant. Il y a beaucoup de possibilités. Ce pourrait être un porte-monnaie, par exemple, destiné à des pièces de cinq tailles différentes. Ce pourrait...

J'interrompis ce discours absurde.

-Est-ce que ça ne vous est pas familier ? Pensez-vous qu'il pourrait convenir à une partie de votre corps, ou la contenir ?

Aucune lueur de reconnaissance n'apparut dans ses yeux.

Jamais un enfant n'aurait la faculté de voir et de parler d'une "surface continue... repliée sur elle-même", mais n'importe quel enfant reconnaîtrait immédiatement un gant, verrait en lui quelque chose de familier, l'associerait à une main. Le docteur P., non. Rien ne lui était familier. Visuellement, il était perdu dans un monde d'abstractions inertes. Manifestement, il avait totalement perdu contact avec le monde visuel réel, de la même façon qu'il n'avait plus, pour ainsi dire, de "soi" visuel. Il pouvait parler des choses, mais il ne leur faisait pas face. Hughlings Jackson dit, à propos de patients atteints de lésions de l'hémisphère gauche et d'aphasie, qu'ils ont perdu la pensée "abstraite" et "propositionnelle" - il les compare aux chiens (ou plutôt il compare les chiens à des patients aphasiques). Le docteur P., lui, fonctionnait exactement comme une machine. Non seulement il manifestait l'indifférence d'un ordinateur au monde visuel, mais, chose plus frappante encore, il décomposait le monde comme le fait un ordinateur au moyen d'indices clés et de rapports schématiques. Il parvenait à identifier la combinaison - par une sorte de "portrait-robot" - sans avoir besoin d'appréhender la réalité en tant que telle.

Comment peut-il faire quoi que ce soit, me demandai-je ? Que se passe-t-il quand il s'habille, quand il va aux toilettes, quand il prend un bain ? Je suivis sa femme dans la cuisine et lui demandai comment il faisait pour s'habiller.

-C'est comme pour manger, expliqua-t-elle, je sors ses vêtements habituels, aux endroits habituels, et il s'habille sans difficultés, en chantant. Il fait tout en chantant. Mais, s'il est interrompu et perd le fil, il s'arrête complètement, ne reconnaît plus ses vêtements - ni son propre corps. Il chante tout le temps - il y a les chants du repas, les chants de l'habillage, les chants du bain, un chant pour tout. Il ne peut rien faire sans en faire un chant.

Pendant que nous parlions, mon attention fut attirée par les tableaux accrochés aux murs.

"Oui dit madame P., il était aussi doué comme peintre que comme chanteur. Chaque année, l'école exposait ses tableaux."

¹Plus tard, il l'enfila par hasard et s'exclama : "Mon Dieu, c'est un gant !" Cela faisait penser à "Lanuti", le patient de Kurt Goldstein, qui ne pouvait reconnaître les objets qu'en essayant de les utiliser.

Je les observai avec curiosité - ils étaient en ordre chronologique. Toutes ses premières oeuvres étaient naturalistes et réalistes, finement détaillées et concrètes; leur atmosphère était étonnamment vivante. Puis, elle perdait de leur éclat, devenaient moins concrètes, moins réalistes ou naturalistes, plus abstraites, voire géométriques ou cubistes. Ses dernières toiles tournaient à l'absurde, du moins à mes yeux - ce n'étaient plus que de simples lignes chaotiques et des taches de peinture.

-Bien, docteur Sacks, me dit-il, vous avez l'air de trouver que je suis un cas intéressant. Pouvez-vous me dire ce qui, à votre avis, ne va pas, et me faire quelques recommandations ?

-Je ne peux pas vous dire ce qui ne va pas, répliquai-je, mais je vais vous dire ce qui va. Vous êtes un merveilleux musicien et la musique est votre vie. Ce que je prescrirais dans un cas comme le vôtre, c'est une vie qui soit entièrement consacrée à la musique. La musique a été au centre de votre vie, maintenant livrez-lui toute votre existence.

Dans "Le Monde comme volonté et comme représentation", Schopenhauer parle de la musique comme d'une "volonté pure". Combien il aurait été fasciné par le docteur P., cet homme qui avait perdu complètement le monde comme représentation, mais l'avait intégralement conservé comme musique ou volonté."



Ce cas, comme ceux qui précèdent et suivent, est là, non pour son étrangeté, mais au contraire pour sa familiarité. Le lecteur, pour élargir son champ de conscience, doit le lire en s'identifiant au sujet, ou en établissant des analogies avec des événements vécus.

L'analyse du cas du docteur P. par Oliver Sacks se termine par un raccourci saisissant. Il y aurait d'un côté la reconnaissance des formes, qu'il a presque perdue, de l'autre la musique, que Sacks assimile, un peu rapidement à mon avis, à la volonté selon Schopenhauer. Or, dans la volonté intervient aussi le "télos", l'objectif par rapport auquel le sujet oriente sa lecture. Le cap du marin est autre chose que l'art de tirer des bords, et "il n'y a pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son cap". Il faut donc considérer non pas deux éléments, mais trois : les structures, les processus et les objectifs (qui se positionnent dans un ternaire corps-âme-esprit). Dans les entreprises, ces trois composants sont tout aussi manifestes, et peuvent aussi être atteints de déficiences. Là où domine l'esprit d'appropriation territoriale on s'attache aux structures, l'organigramme est la référence, et la révérence qu'on lui porte se paye en coïncements des processus. Ailleurs, ce sont les procédures, si bien respectées qu'elles deviennent rituelles, même si, comme chez le docteur P, la reconnaissance est oblitérée au point qu'on ne peut plus discerner qu'un gant est fait pour contenir une main. Il arrive, mais plus rarement car l'activisme ne laisse pas le temps de penser, que structures et procédures soient effectivement gouvernées, transformées et mises au service d'un objectif, c'est à dire d'un sens.

Que l'on retrouve les mêmes éléments dans la maladie du docteur P. et dans certaines organisations industrielles est une indication de l'unité profonde des sciences cognitives. Les mêmes phénomènes imprègnent tout le règne vivant, depuis la cellule jusqu'à l'écosystème. Mais la nature de leur manifestation diffère chaque fois. La manière dont une

cellule accepte ou rejette les substances à travers sa membrane² ne fait-elle pas penser à celle dont un club filtre ses membres ?

Les neurophysiologistes, à partir de l'observation des pathologies, ont pu établir la modularité du fonctionnement cérébral. Un patient, face à l'image d'une montre dira "ça sert à donner l'heure" mais sera incapable de nommer l'objet "montre". Un autre comprendra des mots abstraits, mais pas les mots concrets. Un autre reconnaîtra les objets manufacturés, mais pas les objets naturels. Selon les sujets, des désordres apparaîtront séparément dans la prononciation, l'orthographe, la syntaxe, la morphologie, la sémantique, et cela, soit dans l'acquisition de l'information, soit dans l'expression de la réponse. Tout se passe comme si, à l'intérieur du cerveau, s'étaient constitués des modules fonctionnels pouvant être endommagés séparément (Max Coltheart, Londres). La distinction usuelle entre cerveau droit et cerveau gauche est une image simplifiée et caricaturale de cette modularité.

A partir de ces constats, les cognitivistes ont construit toute une famille de raisonnements sur le calcul humain, par analogie avec le fonctionnement des ordinateurs. Ils observent des phénomènes d'illusion, soit par insuffisance de calcul, soit par excès. Si l'on demande à un sujet moyen quelle est, dans un tirage à pile ou face, la séquence la plus probable : PFPPPP ou PFPPFP, il répond la seconde. Seuls les sujets prévenus qu'il y a un "piège" répondront correctement que les deux sont équiprobables ; c'est un exemple d'insuffisance de calcul, mais pourquoi ? L'expérience suivante donne une piste : on demande de vérifier l'exactitude de formules arithmétiques : le temps de détection de l'erreur est supérieur pour $3+4=12$ à celui qu'il faut pour $3+4=15$. La triade 3,4,12 serait d'abord perçue comme en relation harmonieuse, après quoi, dans une phase de vérification, l'erreur est détectée. De même, s'il s'agit de vérifier la véracité littérale de propositions, "some roads are snakes" prend plus de temps à rejeter que "some jobs are snakes", à cause du sens métaphorique et visuel qui peut lui être donné (Kahnemann, USA).

Une autre observation, riche d'enseignements, a été faite sur des malades atteints de troubles de la mémoire, incapables de fixer des souvenirs récents : Une question est posée au sujet, qui ne se souvient pas de la réponse. Le lendemain, il ne se souvient plus que la question lui a été posée, mais il peut donner la réponse. Il y a donc un cheminement inconscient du questionnement. "La nuit porte conseil" dit un proverbe. Un problème posé le soir trouve sa solution, sans qu'on sache comment, le lendemain matin.

Les réflexions des théoriciens de la mémoire humaine s'orientent vers des modèles mixtes : en partie un encodage séquentiel d'informations élémentaires, en partie une trace globale, "holographique" des interactions immédiates entre les différentes perceptions. Ces théories ne sont pas des "réductions" du cerveau à un modèle informatique. Elles sont seulement analogiques : l'allusion à l'ordinateur permet de réguler la compréhension du non maîtrisé (le fonctionnement cérébral) sur une technique maîtrisée et manipulable. Il en résulte des assertions du type "ça se passe comme si..." et non des affirmations réductrices. La comparaison permet même d'aller plus loin, en faisant appel à l'ordinateur optique, qui n'existe pas encore. On sait que, par transformation de Fourier, on pourra y changer le traitement séquentiel en parallèle et inversement. On peut donc espérer, en l'observant, mieux saisir ce mystérieux double aspect de la pensée, à la fois globale et successive, aussi difficile à se représenter que le double aspect, corpusculaire et ondulatoire, de la matière, et pour la même raison : un paradoxe de la représentation du temps.

La pensée sauvage

² En habillant certaines molécules par d'autres (le cryptage qui a valu le prix Nobel à J M Lehn), on leur permet de passer à travers certaines membranes. D'où une pharmacopée du déguisement, très efficace pour des chimiothérapies.

La pensée sauvage est celle qui se forme spontanément comme interprétation de l'expérience. Il est utile d'en comprendre les mécanismes, car sa présence quotidienne chez tous les acteurs de tous les âges est le paysage ordinaire du mental humain, à partir de quoi peut se construire la pensée. Pour cela, voyons sur le cas des enfants, ce qu'en dit Piaget :

"Si, au lieu de suivre les enfants dans leurs questions sur ces réalités éloignées ou impossibles à manipuler, telles que les astres, les montagnes et les eaux, sur lesquelles la pensée ne peut que demeurer verbale, on les questionne sur des faits tangibles et palpables.. on découvre que, dès sept ans, l'enfant devient capable de construire des explications proprement atomistiques, et cela à l'époque où il commence à savoir compter.. Les Grecs ont inventé l'atomisme tôt après avoir spéculé sur la transmutation des substances, et l'on note surtout que le premier des atomistes était sans doute Pythagore, lui qui croyait à la composition des corps à base de nombres matériels, ou points discontinus de substance. Bien entendu, sauf très rares exceptions (il y en a cependant), l'enfant ne généralise pas et diffère des philosophes grecs en ce qu'il ne construit pas de système. Mais lorsque l'expérience s'y prête, il recourt bel et bien à un atomisme explicite et même très rationnel.

L'expérience la plus simple à cet égard consiste à présenter à l'enfant deux verres d'eau de formes semblables et de dimensions égales, remplis jusqu'aux trois quarts. Dans l'un des deux on immerge deux morceaux de sucre en demandant d'avance si l'eau va monter. Le sucre une fois immergé on constate le nouveau niveau et l'on pèse les deux verres, de manière à faire relever que l'eau contenant le sucre pèse plus que l'autre. On demande alors, pendant que le sucre fond : 1° si, une fois dissous, il en restera quelque chose dans l'eau ; 2° si le poids restera plus élevé ou redeviendra égal à celui de l'eau claire et pure : 3° si le niveau de l'eau sucrée redescendra jusqu'à égalité avec celui de l'autre verre ou demeurera ce qu'il est. On demande le pourquoi de toutes les affirmations avancées par l'enfant, puis, une fois la constatation de la permanence du poids et du volume (du niveau) de l'eau sucrée. Or, les réactions observées aux différents âges se sont trouvées extrêmement nettes, et leur ordre de succession si régulier que l'on a pu tirer de ces questions un procédé diagnostique pour l'étude des arriérations mentales. Tout d'abord, les petits (en dessous de sept ans) nient en général toute conservation du sucre dissous, et à fortiori celle du poids et du volume qui lui sont attachés. Pour eux, le fait que le sucre fonde implique qu'il s'anéantisse entièrement et disparaisse du réel. Il reste bien le goût de l'eau sucrée, mais selon les mêmes sujets, ce goût va disparaître en quelques heures ou quelques jours, semblable à une odeur ou plus précisément à une ombre attardée, destinée au néant. Vers sept ans, au contraire, le sucre fondu demeure dans l'eau, c'est-à-dire qu'il y a conservation de la substance. Mais sous quelle forme ? Pour certains des sujets, il se transforme en eau ou se liquéfie en un sirop qui se mélange à l'eau : c'est là l'explication par transmutation dont nous parlions plus haut. Mais pour les plus avancés, il se passe autre chose. On voit, dit l'enfant, le morceau qui s'éparpille en "petites miettes" au cours de la dissolution : eh bien ! il suffit d'admettre que ces "petits brins" deviennent toujours plus petits, et l'on comprend alors comment ils existent toujours dans l'eau à l'état de "petites boules" invisibles". C'est ça qui fait le goût sucré" ajoutent ces sujets. L'atomisme est donc né, sous les espèces d'une "métaphysique de la poussière" ou de la poudre, comme l'a joliment dit un philosophe français. Mais c'est un atomisme encore qualitatif, puisque ces "petites boules" n'ont ni poids ni volume et que l'enfant s'attend à la disparition du premier et à la baisse du niveau de l'eau après dissolution. Au cours d'une étape suivante, dont l'apparition se note aux environs de neuf ans, l'enfant fait le même raisonnement en ce qui concerne la substance, mais y ajoute un progrès essentiel : les petites boules ont chacune leur poids et si l'on additionne tous ces poids partiels on retrouvera le poids des morceaux immergés. Par contre, capables d'une explication aussi subtile pour affirmer à priori la conservation du poids, ils manquent celle du volume et s'attendent à ce que le niveau de l'eau rebaisse après dissolution. Enfin, vers onze ou douze ans, l'enfant généralise son schème explicatif au volume lui-même et déclare que, les petites boules occupant chacune une petite place, la somme de ces espaces est égale

à celle des morceaux de sucre immergés, de telle sorte que le niveau ne redescendra pas. Tel est donc l'atomisme enfantin."(Piaget, six études de psychologie).

La pensée sauvage se manifeste aussi dans les entreprises. Celle-ci a subi une malfaçon d'un fournisseur allemand ; elle en garde une méfiance générale pour tout ce qui vient d'outre-rhin, tout en sachant la réputation de qualité de l'industrie germanique. Celle-là, ayant réussi un boulonnage, ne veut plus en démordre, et impose cette technique d'assemblage même où le collage est évidemment plus approprié. Introduire la pensée, c'est précisément déstabiliser ces représentations spontanées inscrites par les événements, les mettre en mouvement dans une succession de moments d'objectivation et de subjectivation, et permettre que s'établisse des nouvelles rationalités d'un autre niveau. On ne doit pas sous-estimer le temps et l'énergie nécessaires pour débloquent les représentations sauvages qui, après tout, constituent des balises commodes permettant une économie de temps de réflexion-calcul. Le coût de la déstabilisation est à mettre en balance avec les inconvénients qu'engendre la rigidité. Plus une institution est nombreuse, plus coûteux est l'ajustement des représentations. Aussi n'y consent-on que poussé par les circonstances : la pression de la concurrence, la menace d'une inspection... Mais ce sacrifice à la pesanteur est, sans qu'il y paraisse, un sacrifice de la vie.

L'interprétation même de la pensée de Piaget par les institutions d'enseignement montre à quel point une pensée vivante peut être transformée en doctrine sclérosée. Au lieu de porter attention aux conditions du changement : comment l'enfant découvre la conservation du sucre ; d'abord de son poids, puis de son volume, et cette "métaphysique de la poussière", elles ont seulement retenu les âges approximatifs auxquels ces représentations évoluaient, pour mieux programmer les enseignements. Triste fin pour une si grande ouverture, car en apprenant comment ça change et non pas seulement à quel âge, on aurait peut-être mieux su comment accompagner voire organiser le changement, même à l'âge adulte.

Affabulations

Sur la centaine de milliards de neurones qui meublent le cerveau, seuls quelques centaines de millions sont en relation avec l'extérieur, par le canal des organes des sens. Notre perception est surtout une perception de nous-mêmes, marginalement orientée par le reste du monde. Le gouvernail, à l'arrière du bateau, dévie quelques filets d'eau et cela suffit à modifier la route. Ainsi en est-il du réel. Il ne pénètre qu'à dose marginale, mais les perturbations qu'il induit suffisent à nourrir la construction/déconstruction des représentations.

On observe néanmoins, chez les individus et surtout dans les institutions, des cas d'affabulations. Le récit intérieur prend alors le pas sur la réalité, jusqu'à l'occulter. Sacks parle d'un ancien épicier, Mr. Thompson, atteint d'un syndrome de Korsakov. Après une forte fièvre, il se mit à délirer et cessa de reconnaître sa famille :

"Il ne se souvenait de rien au-delà de quelques secondes. Il était continuellement désorienté. Sans arrêt, les abîmes de l'amnésie s'ouvraient sous ses pas, mais il les emjambait aisément grâce à une série de fictions et d'affabulations. Pour lui, d'ailleurs, il ne s'agissait pas de fictions, mais de la manière dont il voyait ou interprétait soudainement le monde. Et comme monsieur Thompson n'aurait pas pu supporter ni reconnaître un seul instant ce changement continu et cette radicale incohérence, il se donnait un semblant de cohérence en improvisant en permanence un monde autour de lui, par salves d'inventions ininterrompues et inconscientes - un monde des Mille et Une Nuits, une fantasmagorie, un rêve peuplé de gens, d'images, de situations en mutations et transformations perpétuelles, kaléidoscopiques. Pour monsieur Thompson, il ne s'agissait nullement d'un tissu d'inventions et d'illusions mouvantes, évanescents, mais d'un monde parfaitement normal et stable. A ses yeux, tout allait bien.

Ce genre de frénésie peut donner naissance à de brillantes facultés d'invention et d'imagination - à un véritable génie affabulateur -, car ces patients-là sont obligés de littéralement se maquiller (ainsi que leur monde) en permanence. Nous avons tous et chacun une biographie, un récit intérieur - dont la continuité, le sens, constituent notre vie. On peut dire que chacun de nous construit et vit un "récit", et que ce récit est nous-mêmes, qu'il est notre identité.

Si nous voulons savoir quelque chose d'un homme, nous nous demandons quelle est son histoire, son histoire réelle, la plus intime - car chacun d'entre nous est une biographie, une histoire, un récit singulier, qui s'élabore en permanence, de manière inconsciente, par, à travers et en nous - à travers nos perceptions, nos sentiments, nos pensées, nos actions ; et également par nos récits, nos discours. Biologiquement, physiologiquement, nous ne sommes pas tellement différents les uns des autres ; historiquement, en tant que récit - chacun d'entre nous est unique.

Pour être nous-mêmes, nous devons avoir une biographie -la posséder, en reprendre possession s'il le faut. Nous devons nous "rassembler", rassembler notre drame intérieur, notre histoire intime. Un homme a besoin de ce récit intérieur continu pour conserver son identité, le soi qui le constitue.

Ce besoin narratif est peut-être la clé du verbiage et des histoires désespérées de monsieur Thompson. Privé de continuité, d'un discours intérieur calme et constant, il en est réduit à une sorte de délire narratif - d'où ses affabulations incessantes, sa mythomanie. Incapable de soutenir un discours authentique ou suivi, incapable d'entretenir un véritable univers intérieur, il est acculé à une prolifération de faux récits, dans une fausse continuité, de faux mondes peuplés de fausses personnes, habités de fantômes.

Comment cela se passe-t-il ? En surface, il donne l'impression d'être un comique exubérant. Les gens disent de lui : "C'est un rigolo." Et il y a, de fait, beaucoup de bouffonnerie dans une situation de ce genre, qui pourrait fournir la matière première d'un roman comique. Sa situation est en effet comique - mais elle est aussi terrible. Car voilà un homme qui est, en un sens, désespéré, emporté dans la folie. Le monde, pour lui, va en disparaissant, devient absurde, s'évanouit - et il doit lui chercher un sens, lui donner un sens, d'une manière éperdue, en inventant sans arrêt, en jetant des ponts de signification au-dessus du chaos, au-dessus des abîmes d'insignifiance qui s'ouvrent continuellement sous ses pas.

Mais monsieur Thompson le sait-il, s'en rend-il compte ? Les gens après l'avoir trouvé "rigolo", "drôle", "tordant", sont inquiets, voire terrifiés, par quelque chose en lui. "Il ne s'arrête jamais disent-ils. Il est comme un coureur, un homme qui tenterait de rattraper quelque chose qui toujours lui échappe". Et, en effet, sa course ne peut avoir de fin, car son trou de mémoire, d'existence, de sens, n'est jamais comblé et doit être, à tout instant, "rapiécé". Les pièces ont beau être brillantes, elles ne peuvent remplir leur fonction, car ce sont bien des affabulations, des fictions, qui ne peuvent pas faire office de réalité et qui ne correspondent pas non plus à la réalité. Est-ce que monsieur Thompson le sent ? Quel est son "sens de la réalité" ? Est-il toujours au supplice - le supplice d'un homme noyé dans l'irréalité, se battant pour se sauver, mais se coulant lui-même par des inventions, des illusions incessantes, complètement irréelles ? Il est certain qu'il n'est pas à l'aise - il a en permanence un air tendu, raidi, comme s'il était soumis à une pression intérieure continue ; et parfois, sauf s'il le dissimule, un air d'égarement, ouvert, pathétique, nu. Ce qui, en un sens, sauve monsieur Thompson et, en un autre, le perd, c'est la superficialité forcée, défensive, de sa vie : la façon dont il est, en effet, réduit à une surface, brillante, miroitante, iridescente, versatile, mais avec tout ce qu'une surface peut comporter d'illusions et de délires, sans fond."

Le syndrome de Korsakov, dont Mr. Thompson est atteint, se transpose aux institutions. Parkinson a observé que, lorsque leur effectif dépasse le millier, elles passent plus de temps à se gérer elles-mêmes qu'à s'occuper du monde extérieur. C'est ce qu'il appelle "la loi des mille". Grossir est un moyen de se replier sur soi, de laisser du champ à son affabulation intérieure. De plus en plus, le monde est alors perçu comme une perturbation

néfaste, dont il faut se protéger. Pour ce faire, les administrations renforcent leurs attributions, les entreprises s'approprient des marchés captifs, et chacun, ayant trouvé sa niche, son bastion inexpugnable, peut enfin délirer en paix, ou seulement s'endormir derrière ses remparts. Délire bien utile, car il vient compenser l'affaiblissement du fondement de l'être. L'institution n'a de raison d'être, en effet, qu'à l'aune des services qu'elle rend.



La pensée de la distinction

Vérité contre persuasion

Depuis l'antiquité, deux grandes conceptions de la pensée se sont affrontées, celle des sophistes et celle des philosophes.

Avec la mise en place de la démocratie grecque, les règles du jeu social sont mises en délibération, dans l'agora. Pour mieux emporter la conviction des citoyens, les sophistes cultivent l'art oratoire. Ils constituent des écoles où l'on apprend à convaincre. Poussant jusqu'à son terme la logique de leur situation, ils défendent qu'en définitive rien n'est ni vrai ni faux, car tout est affaire de persuasion. Ainsi s'établit la première grande lignée de la pensée occidentale, présente aujourd'hui sous la forme des publicitaires, des ethnométhodologues, et des libéraux.

Platon fonde la philosophie en se moquant des sophistes. Il affirme un principe de réalité, s'opposant à l'art de cultiver l'illusion. De cette seconde grande lignée sortira plus tard la Science, ainsi que les systèmes dogmatiques et dirigistes.

Rien n'est achevé cependant. On peut actuellement détecter, dans une même organisation, voire chez une même personne, des attitudes qui relèvent les unes des sophistes, les autres des scientifiques.

Les premiers se focalisent sur l'efficacité sociale du discours. Pour eux le succès se mesure à la résonance. Faire vibrer les représentations des autres suffit à valider.

Les seconds visent la vérité. Or, en grec, vérité se dit "alèthéïa", étymologiquement (d'après Heidegger) : ce qui n'est pas emporté par le fleuve léthé de l'oubli. Pour renforcer le sens on dit "vérité absolue" ; de ab-solvere : qui ne peut être dissous. Il s'agit donc, dès l'origine, de la durabilité du discours, de sa résistance au temps et à la controverse.

Deux "positions" différentes se retrouvent aussi en orient. La philosophie chinoise, depuis l'antiquité, vit un débat entre les confucéens et les taoïstes. Confucius croyait que le monde serait voué à un chaos irrémédiable si quelques hommes vertueux n'étaient là pour s'en occuper. Les taoïstes, doutant de l'efficacité de toute action humaine, recommandaient la recherche de l'harmonie avec le cosmos et le non-agir. Il n'était pas rare qu'un empereur taoïste soit entouré de fonctionnaires confucéens. De la sorte l'ordre cohabitait harmonieusement avec le doute. La coexistence des contraires, interagissant dans un rapport dialectique, familière à la pensée chinoise, s'illustre ainsi dans l'organisation de l'Empire.



Kuhn a fourni une observation permettant de dépasser ces oppositions. Il constate que les sciences évoluent au fur et à mesure que leurs théories sont infirmées par des expériences, de manière discontinue. Quand les résultats expérimentaux deviennent gênants pour les paradigmes en vigueur, alors apparaît un sentiment de malaise. C'était le cas au début du 20^e siècle, alors qu'apparaissaient simultanément la double nature de la matière, corpusculaire et ondulatoire, et la remise en cause de la notion de temps (la relativité d'Einstein). Lorsque ce qui était admis comme fondement, voire comme allant de soi du raisonnement est atteint, le malaise peut durer. Et, même lorsque de nouveaux

paradigmes plus pertinents sont proposés, ils ne sont pas rapidement acceptés. Kuhn fait remarquer qu'il faut parfois attendre la retraite des personnalités dominantes pour qu'ils arrivent à s'imposer, même si les données expérimentales suffisent largement à les valider. Son travail n'avait pas pour intention de toucher aux fondements de la pensée. Il le fait néanmoins, en montrant une phénoménologie: L'inertie des grilles de lecture, la discontinuité de l'évolution des paradigmes, la difficulté de prendre en compte l'expérience sont autant de signaux qui montrent les limites à la vitesse d'évolution de la pensée humaine, ainsi que la manière dont elle se structure.

Les pièges de la langue

La poursuite de l'illusion d'un discours absolument vrai, quête des philosophes puis de la Science, tout en obligeant l'esprit humain à se dépasser, a pollué, par crispation, les relations avec le langage.

Depuis Epiménide, crétois proclamant que tous les crétois sont menteurs, un doute plane sur les possibilités de la formalisation. Gödel l'a confirmé en montrant qu'en toute mathématique subsistait de l'indécidable, puis Osherson, mathématicien anglais qui a démontré que les conditions minimales de cohérence d'un discours scientifique sur le monde ne peuvent être formellement satisfaites.

Si ces positions semblent des paradoxes au regard du sens commun, c'est par suite d'un espoir excessif dans les pouvoirs de la formalisation mathématique qui, depuis Descartes, a fait l'objet d'une sorte d'idolâtrie.

Les linguistes contemporains se sont attachés à mieux délimiter ce qu'on pouvait raisonnablement attendre de cet instrument imparfait. Le programme de Chomsky, visant à construire des grammaires pour la traduction automatique suscita les sarcasmes de Garfinkel. Jamais, disait ce dernier, la traduction machinale ne sera possible : le sens du texte est bien trop lié au contexte dans lequel il est émis. Gilles Fauconnier, illustrant ce fait, collectionne les phrases quotidiennes que la référence évidente au contexte rend manifestement inintelligibles aux machines. En voici quelques unes :

"Apportez du thé à l'ulcère de la chambre douze". (dans un hôpital)

"Je ne suis pas le seul robinet qui coule dans cet immeuble". (réunion de copropriétaires)

"J'en ai marre d'être toujours de travers".(en parlant de son portrait)

Ces exemples témoignent de la vitalité de la langue parlée, avec ses raccourcis projectifs. Dans d'autres cas, le sens même de la phrase est ambigu, même pour un être humain, s'il ne connaît pas le contexte

"se suicider au café"

S'agit-il de la boisson ou de l'estaminet ?

L'humour y fait appel par surprise. Voici deux histoires courtes qu'on se raconte discrètement dans les multinationales :

"-aux virages des couloirs d'un siège social parisien, sont apparues, l'espace d'une demi-journée, des pancartes portant l'inscription : "attention, un directeur peut en cacher un autre"

-le président et un visiteur étranger descendent ensemble de la limousine qui vient de s'arrêter devant le perron. L'invité dit : "quel bâtiment magnifique ; combien de personnes travaillent ici ?". Et l'hôte lui répond : "oh, peut-être bien la moitié"

Ces histoires sont allusives. Le contexte est là, sous-jacent. Le texte sert à le désigner, sans pour autant dire qu'on en parle. Le procédé est encore plus manifeste au second degré, comme dans la phrase suivante :

"Lambert est arrivé ; je vais faire mettre de la moquette dans mon bureau"

Phrase inintelligible, sauf par allusion à une métaphore répandue : il a les dents tellement longues qu'elles rayent le parquet.

Mais la langue ne contient pas que des pièges ; son étude ouvre des horizons sur le fonctionnement intime de la pensée. Par exemple, "on sait qu'à tous ses niveaux, le langage est *redondant*, c'est à dire qu'il se répète. Cette pratique coûteuse vise à assurer aux messages linguistiques une certaine immunité par rapport aux erreurs de transmission. Le taux de redondance globale du langage peut être mesuré : il serait, dans le français moderne, voisin de 55%. Cela signifie que si on supprime au hasard 55% des unités de signification, un message pourra néanmoins être compris. On désigne cette propriété du code par le nom d'*autocorrection des erreurs*. Le taux de redondance est variable selon le type de message (journalisme, essai, poésie...), mais il est intuitivement connu par tous les usagers de la langue." En outre, les figures de rhétorique : la métaphore (transporter une relation), la métonymie (désigner à partir d'un caractère particulier), la synecdoque (prendre la partie pour le tout ou le tout pour la partie), La litote, l'hyperbole, le pléonasme, l'euphémisme, l'allégorie, l'anagramme, le chiasme sont des éléments essentiels dont l'étude ouvre la compréhension des mécanismes fondamentaux de la pensée.

L'approche linguistique contemporaine ne considère pas le texte en soi, comme un donné immuable. Sans doute est-ce la fin des textes sacrés. L'objet de l'analyse s'est déplacé. C'est maintenant l'interaction du texte et du contexte. La démarche se relie aux fondements biologiques. Les molécules porteuses du code génétique ne sont rien en elles mêmes. Mais, dans certaines circonstances, elles agissent sur le contexte pour le féconder. Cette métaphore nous guidera par la suite (Annexe 2).

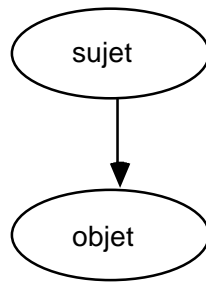
Diabolique et symbolique

Dans le premier poème fondateur sur l'être, l'injonction de Parménide "distinguer ce qui est de ce qui n'est pas", a donné le coup d'envoi de la pensée de la distinction, dont la démarche scientifique est un aboutissement. Celle-ci repose en effet sur les progrès de la métrologie. Des instruments de mesure de plus en plus précis permettent des distinctions de plus en plus fines et des théories de plus en plus exactes. La Science est aujourd'hui une immense machine à distinguer.

Elle ne peut se passer de la distinction. Le mouvement respiratoire de la pensée est de distinguer d'abord pour mieux unir ensuite ; elle ne s'accomplit que dans l'unité et la cohérence. Mais la distinction, cultivée pour elle même, dans une répétition indéfinie devient diabolique, au sens étymologique (dia-ballein : séparer), car il lui manque son complément symbolique, le geste qui rassemble. Avant même d'examiner le fonctionnement social de la distinction, voyons le sens de ce mouvement à l'intérieur de nous-mêmes, et pourquoi il s'est diaboliquement démultiplié.

La distinction s'apprend dès l'enfance, en même temps que s'établit la délimitation du moi. A une époque de relation fusionnelle avec le monde (la mère) succède une période plus difficile à vivre, pleine d'essais, d'erreurs, et de frustrations où l'on commence à reconnaître ce qui est moi, distinct des "autres". Cet apprentissage est une expérience technique : je peux bouger mes doigts, mais pas ceux de l'autre, sauf à passer par le détour de la persuasion, du jeu partagé.

Une distinction est dès lors esquissée entre le sujet et l'objet.



A l'âge adulte, derrière cette coupure entre le sujet connaissant et l'objet à connaître se manifeste une intention régressive : celle de s'isoler, de se protéger, de s'éloigner en prenant ses distances avec l'objet, le monde, les autres et en définitive la vie. Parce que la vie est mouvement, incertitude, improvisation, déstabilisation, elle est radicalement autre. Etablir un discours "objectif" sur les choses pour mieux camper sur des positions indiscutables, c'est construire une ligne Maginot avec des mots, ligne qui sera tôt ou tard contournée. Alors le langage, au lieu de servir à communiquer, sert à se protéger de la communication. Combien de discours théoriques éludent une présentation claire des faits, combien évitent surtout de parler du vivant. La théorie fonctionne alors comme dissimulation. Le sujet veut faire semblant d'exister, en occupant l'espace sonore. L'enchaînement des mots et des phrases tient lieu de communication. Mais avec une évocation si ténue des choses que seul celui qui parle comprend ce qu'elles sont, en référence à ses souvenirs. En fait, c'est une manière d'être là tout en étant absent, une sorte de fuite devant la communication et la vie, un désinvestissement de l'être, une immense falsification qui s'est insinuée dans toute la société.

On peut en trouver la cause dans la montée de la surinformation. Face à des consciences dont le mental a été envahi et la perception saturée, il est de plus en plus difficile d'arriver à exister. On le tente par tous les moyens, en occupant le terrain médiatique, même lorsqu'on n'a plus rien à dire. Au lieu de "je pense donc je suis", beaucoup de nos contemporains en sont réduits à "j'emmerde donc je suis". Faute d'espérer avoir accès à l'existence dans un déploiement créateur et joyeux, ils inversent le mouvement en une spirale dépressive. Noyés dans la multitude, ils se mésestiment et doutent de leur être profond. Renonçant alors à être reconnus pour leur talent et leur séduction, ils se replient sur une existence par l'absurde où le seul fait d'être là, d'occuper l'espace pour faire ce qu'on a à faire, ou de maintenir son corps en vie, mobilise l'énergie des autres. D'où le refus du dépouillement, une logique de la survie plutôt qu'une logique de la vie, symbolisée par la prédilection de notre époque pour l'acharnement thérapeutique dans tous les domaines.

La distinction se démultiplie entre objets différents. On les sépare en esprit pour pouvoir ultérieurement les reconnaître l'un de l'autre. Elle sous-tend à la fois la Science et l'Industrie. D'une part un sujet, dépositaire de la conscience ; d'autre part un ou des objets, dont le sujet prend conscience (science) et qu'il transforme et consomme (industrie). La séparation en esprit du sujet et de l'objet est admise comme nécessaire au déploiement de la connaissance "objective". Les philosophes l'appellent "coupure épistémologique". Elle se projette dans la société en séparant ceux qui pensent de ceux qui font. Dans le second principe de la méthode, Descartes recommande de séparer les difficultés en éléments plus simples, jusqu'à pouvoir les résoudre séparément. C'est une appréhension plus fine de la fonctionnalité ; après avoir distingué moi et les autres, je peux, à partir du même principe, distinguer deux objets différents que je n'atteins pas par les mêmes voies. C'est une déclinaison, une démultiplication du même jeu.

La technique étant une démultiplication de la pensée, une inscription dans le concret, les différents aspects de la distinction se sont projetés dans l'organisation de la production. La distinction est un concept technique : deux clefs qui n'ouvrent pas les mêmes portes doivent être distinguées. L'ordinateur est une machine à distinguer, puisqu'il procède d'un

langage binaire. Ce n'est pas pour autant que ce qu'il dit est clair. A force de pratiquer des distinctions, on le fait sans y penser. Cela devient un allant de soi, un outil au maniement automatique. Et cependant, quand on examine ses conséquences, la distinction ne va pas de soi. Répétée indéfiniment, elle est pathologique, sorte de big bang du mental, éparpillement, miroir brisé du schizophrène.

La distinction produit le clivage entre classes sociales, les diverses formes de dominance ou d'exclusion, et ce qui sépare la pensée de l'exécution. Partant de "je pense donc je suis" on peut déduire abusivement que ce qui ne pense pas n'est pas, et rejeter dans le non être les exécutants, qualifiés de "masse". Dès lors, se déroule, comme l'avait prévu Hegel dans sa "Phénoménologie de l'esprit", un retournement progressif de la relation "maître-esclave": le penseur peut de moins en moins se passer de l'exécutant, il perd le contact avec la pratique ; le pouvoir réel lui échappe ; enfin, le pouvoir nominal lui est enlevé, il est à son tour rejeté dans le non-être. On peut interpréter la révolution française selon ce scénario. Face à une noblesse devenue incompétente, absorbée par les futilités de la cour, le tiers état conquiert progressivement le pouvoir réel (dans certaines zones, la moitié des terres changent de main dans le courant du 18^e siècle), avant de conquérir le pouvoir nominal en 1789. De nos jours, les relations de certains pays en développement (Corée, Taïwan, Singapour, Brésil..) avec les économies industrialisées semblent aussi prendre ce chemin.

Dépassement de la distinction

Descartes, dans sa quatrième méditation, après avoir fait table rase des vérités toutes faites, pose que "chaque fois qu'une chose m'apparaît clairement et distinctement dans mon esprit, il ne peut se faire que je me trompe". Il associe de la sorte les adjectifs clair et distinct, et les traite par la suite comme s'ils étaient liés. Opération contestable, car la clarté, qui procède de l'éveil et de l'illumination a au contraire pour effet d'établir des rapports entre des choses qui semblaient ne pas en avoir, et vivaient distinguées les unes des autres.

Le dépassement de la distinction ne saurait reposer entièrement sur ce qu'ont dit les anciens. Comme l'observe malicieusement Fontenelle, s'ils ont deviné qu'on répéterait si pieusement leurs paroles, ils n'ont pas eu à se donner trop de mal pour avoir l'air de penser. Aucune preuve ne peut se satisfaire de citations. Celles-ci montrent seulement que, depuis longtemps, un doute plane... et un ange passe. (Devos)

En termes contemporains, le doute concernant la distinction vient de l'analyse des développements récents des sciences et des techniques. Paradoxe bien compréhensible. Les conditions de l'inversion d'un processus vivant apparaissent là où il s'est déployé à l'extrême de sa logique propre. La Science ayant démultiplié la distinction, elle est aussi le lieu de son retournement. Les théories scientifiques se présentent sous deux aspects : l'aspect ésotérique, le discours que les chercheurs se tiennent entre eux, et l'aspect exotérique, la traduction et les effets au dehors, dans la sphère technico-économique. Or, depuis le siècle dernier, les principales transformations techniques ont eu pour origine l'abolition de distinctions dans le discours ésotérique. Ainsi :

La mécanique des fluides abolit la distinction entre l'air et l'eau. Sa traduction concrète est l'envol de l'homme, d'abord aérostatique, puis aéronautique.

L'électromagnétisme abolit la distinction entre l'électricité et le magnétisme. Avec les équations de Maxwell, la possibilité de transmettre les messages par voie hertzienne produit l'ubiquité. La radio, la télévision, le téléphone manifestent la même présence dans plusieurs lieux simultanément, démultipliant la parole au delà des plus vastes ambitions des prophètes.

La relativité d'Einstein abolit la distinction entre masse et énergie. $E=mc^2$ ouvre les portes de l'apocalypse. En transformant en dégagement énorme une toute petite masse, le

nucléaire détruit ou construit selon l'intention. Il pose en des termes nouveaux la responsabilité de la puissance.

L'abolition de la distinction entre l'onde et le corpuscule, d'ûe, entre autres, aux travaux de Louis de Broglie n'a pas fini de produire ses effets. L'un d'entre eux est la lévitation, par le moyen de la supra-conductivité. Un autre a été introduit par Joël Sternheimer ; c'est la "musique des particules". Elle met en relation des sons audibles et les vibrations des particules élémentaires ou des molécules. Peut-être est-ce le début d'une nouvelle approche, où la connaissance serait aussi musicale. Elle aurait en quelque sorte deux aspects, l'un corpusculaire, fait des lettres et des mots, l'autre ondulatoire, touchant directement la sensibilité.

Le mot connaissance signifie "naître avec". C'est à partir du moment où le sujet peut dire à l'objet "je suis toi" qu'il le co-naît. La distinction n'est qu'une opération technique, un premier moment. La finalité, est d'unir en esprit. De sorte que, en ce qui concerne la pensée, il vaut mieux éviter de poser la distinction en soi, et toujours rappeler qu'il s'agit de **distinguer pour unir**.

La Science moderne ne procède-t-elle pas toute entière de ce principe ? Elle résulte en effet de la combinaison d'une métrologie de plus en plus fine et d'une exigence d'unité et de cohérence dans la représentation. Elle se nourrit de distinctions, mais elle n'est rien sans le symbole.



L'ésotérique et l'exotérique

La technique moderne, manifestation exotérique d'une science ésotérique, reste la projection de rêves très anciens : l'envol, l'ubiquité, la mémoire.. La nature entière est technologisée. Ainsi, ce qui est au dehors (exo), est le déploiement de ce qui est au dedans (eso). Et, quand on n'a pas résolu les problèmes intérieurs, mises en cohérence les représentations, le désordre se répand.

La relation entre la connaissance du dedans (eso) et celle du dehors (exo) est, dans la plupart des institutions, cause de malaise et de trouble. C'est sans doute là qu'il y a le plus de progrès à faire. Souvent, on en sait beaucoup moins sur soi-même que sur l'environnement. Les dirigeants d'entreprise connaissent leurs collègues d'autres entreprises mieux que leurs collaborateurs, lesquels sont plus en relation avec leurs confrères qu'avec leurs adjoints. Dans le monde contemporain, la conscience tend généralement à désertier le sujet. Elle s'expulse, vagabonde ici et là, se répand partout, sauf où elle pourrait être vraiment efficace et formatrice, comme conscience de soi. Le temps passé dans les institutions à réfléchir sur sa propre identité est presque toujours insuffisant.

D'autre part, le fonctionnement institutionnel donne lieu à la production de "langues de bois". Autrement dit, le discours interne se découple du discours externe. Il faut bien maintenir une façade acceptable, même quand on sait que ça va mal au dedans. Ainsi, le maniement du langage se fait à deux niveaux : l'action et l'analyse, celui des sophistes qui vise à persuader, et celui des philosophes qui vise à comprendre. Mais la cohabitation de ces deux modes trouble le jugement des acteurs, tant que l'analyse de leurs fonctionnements respectifs, en interne, n'a pas été faite et assimilée.

La relation éso-exo est aussi cruciale lors du lancement d'innovations. Sans une suffisante préparation interne, en effet, la mise en place d'un produit nouveau a toute chance

d'échouer. Cette préparation elle-même suppose une conscience claire des réactions possibles et probables des partenaires extérieurs (les clients, les concurrents...). Ainsi, cette relation est l'objet d'un travail de pensée, méthodiquement organisé. L'aboutissement de ce travail est un mouvement instituant.

Depuis le sixième siècle avant J.C., une lignée de philosophes maintient que le doute reste le point focal de la pensée. Pour eux, tant qu'on n'a pas douté, on ne peut prétendre avoir pensé. Pas de fixité, aucune parole n'est définitive. Le temps efface les idées, comme la mer "efface sur le sable les pas des amants désunis". Héraclite disait "on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve", l'eau s'est écoulée, seul le fleuve lui-même, dans son essence impalpable, subsiste. Bien plus, il affirmait "en même temps, nous sommes et nous ne sommes pas", phrase que l'on sent proche de la position taoïste, pour laquelle l'être et le non-être coexistent. A cette époque vivaient Lao-Tseu et Confucius en Chine, Héraclite et Parménide en Grèce ; deux couples parallèles, constitués chacun d'un penseur affirmatif (Confucius et Parménide), et d'un autre dubitatif (Lao-Tseu et Héraclite). On pourrait dire l'un dirigiste, et l'autre libéral, l'un Yang et l'autre Yin. A mi chemin entre ces couples, en Inde, vivait Bouddha, touché au plus profond par la souffrance de l'autre. C'était un enfant princier, préservé de tout contact avec les malheurs du monde, jusqu'au jour où il vit écraser un insecte. Cet événement déclencha sa méditation. Après plusieurs décennies d'ascèse, elle se résolut en enseignement : "tout est illusion", il faut chercher le détachement.

Le "grand vide bouddhique", comme dit Marguerite Yourcenar abolit, d'après Borgès, la continuité. Chaque homme est une succession d'êtres momentanés et seuls, à chaque seconde différents. Il raconte qu'un brahmane, ayant expliqué cette doctrine à un soldat d'Alexandre de Macédoine, celui-ci le renversa d'un coup de poing. Devant ses protestations, le soldat répondit : "de quoi te plains tu ? tu n'es déjà plus celui qui a été frappé, et je ne suis plus celui qui t'a frappé". Le cas fait douter du doute : à l'extrême, se trouve l'inconsistance. Comment donc douter, ni trop, ni trop peu ?

L'effervescence spirituelle du sixième siècle avant J.C. pourrait bien se reproduire dans les temps qui viennent, et soulever à nouveau les mêmes questions. Bernard Stiegler dit que l'écriture linéaire a simultanément créé les conditions de la naissance de la philosophie et de la démocratie grecque, du fait que, mémoire externe à l'homme, elle ouvre le jeu de mise en délibération des règles de la cité. Or, l'écriture, de nos jours, se mue en audiovisuel. Le débat fondamental -celui de la distinction- devrait donc se réactiver. Sous quelle forme ? Avec des lettres et des mots, on transmet comme une cristallisation de la pensée, éventuel objet d'analyse ultérieure. Le son et l'image animée communiquent vibrations sentiments et mouvements, qui s'appréhendent directement, par sympathie immédiate. Le message, après avoir été placé sur un piédestal, redescend au niveau du vécu sensible et quotidien. Ainsi devrait faire la pensée. Les systèmes modernes sont à intelligence répartie. Ils reposent, non sur la parole de quelques uns, mais sur la conscience, l'affectivité et les motivations du plus grand nombre.

conte islamique :

L'amant, un jour, frappe à la porte de l'aimée :

-Qui est là ?

-C'est moi.

-Alors, va-t-en.

Blessé, il part. Pendant plusieurs années, vivant à peine, il se morfond et parcourt le monde. Un jour, il revient et frappe à la porte:

-Qui est là ?

-C'est toi.

-Alors, entres, car il n'y a pas de place pour deux moi ici, l'un dedans, l'autre dehors.

Les conditions de la pensée

Le déploiement de la pensée est une transformation du vivant. Celui-ci est constitué d'emboîtements successifs : le système nerveux, le corps, l'institution, la société. Chacun est isolé du suivant par une sorte de membrane, à travers laquelle passent sélectivement des messagers ; chacun est le siège de processus de reconnaissance ; chacun est voué à une évolution, comprenant toutes les phases successives de la naissance à la mort. Ces choses élémentaires sont admises en ce qui concerne les individus, même s'ils déploient leur astuce pour tenter d'y échapper en trichant. Mais elles sont moins acceptées par les institutions, qui, imitant l'Eglise, ont tendance à se penser comme immortelles. Or la pensée, si elle naît chez l'individu, doit pouvoir s'accomplir dans le social, par le moyen de processus instituants. Et, pour que des institutions naissent, il faut que d'autres meurent. Comment le contexte institutionnel conditionne-t-il la pensée, et peut-il longtemps refuser de se plier aux lois de la vie ?

Psychanalyser les institutions ?

Tant qu'il ne s'agit de s'entendre sur des constats élémentaires, on peut espérer, comme disait Héraclite : "en écoutant non moi, mais le Logos, dire en accord toute chose une". Il est possible, sans doute, de s'accorder sur la fait que "cette boîte est carrée" ou " ce verre est plein", et encore.. On connaît le débat de la bouteille à moitié pleine, selon l'optimiste, et à moitié vide selon le pessimiste. Mais plaçons nous maintenant dans les situations les plus fréquentes, où il s'agit de débattre, non plus à partir de faits, mais à partir d'opinions. "Je me demande bien ce que A pense de B", question au premier degré, qui peut se démultiplier : "Je me demande ce que A croit que B pense de C", ou encore, sous forme réflexive : "Je me demande quelle appréciation X croit que j'ai deviné qu'il m'a donnée".

La socianalyse, fondée en 1953 par Jean et Maria Van Bockstaele montre comment, dès que l'élaboration de stratégies s'appuie sur des hypothèses de comportement, les objets crus vrais sont susceptibles de recevoir des projections. Autrement dit, l'interaction ne fonctionne pas selon des règles d'objectivation, mais au contraire selon des processus, si l'on peut dire, de subjectivation, après référence à des hypothèses normatives.

L'histoire juive suivante en donne le modèle : *"Lévy rencontre Aron sur le quai de la gare, la conversation s'engage ; après quelques échanges cordiaux, Aron demande, l'air curieux : "mais où vas tu, Lévy ?" ; réponse : "Je vais à Lübeck" ; et Aron réplique : "Allons, tu me dis que tu vas à Lübeck pour que je ne croie pas que tu vas à Lübeck. Or je sais que tu vas à Lübeck. Pourquoi mens-tu, Lévy ?".* Après Ainsi la norme du mensonge finit par s'imposer, ainsi que le jeu culpabilisant.

L'expérience fondatrice de la socianalyse, dite des Groupes Radio (GR) consiste à construire artificiellement une minorité dans une collectivité supposée avoir à l'extérieur des alliés et des concurrents. Les possibilités du duplex, en ces débuts de la radio grand public, et l'utilisation de quelques comparses suffisent à créer l'illusion nécessaire pour observer les comportements. Les comparses minoritaires devaient défendre, avec des arguments préfabriqués, des positions bien arrêtées (il s'agissait de choix de programmes radio). Après quoi, on mesurait les opinions des uns sur les autres. Parmi lesquelles des éléments concrets et vérifiables, tels que l'estimation de la taille physique des individus, en centimètres. Le résultat est que ceux qui résistaient aux pressions (les minoritaires) étaient perçus plus grands que leur taille réelle, alors que les autres ne l'étaient pas. On a pu observer ainsi combien le contenu et le déclenchement des processus cognitifs dépendaient du contexte, et l'émergence de collectifs fluctuants.

Entre 53 et 88, une discipline a été construite, qui est aux collectivités ce que la psychanalyse est aux individus. Elle a donné naissance à l'analyse institutionnelle. Institution signifie étymologiquement : qui se tient debout par soi-même du dedans, quel que soit son statut juridique : une entreprise, une association, un service, une collectivité, un groupe... La naissance d'une institution (le processus instituant) est une mise en place d'un être social nouveau, individué, avec ses trois composantes (corps, âme, esprit) : ses moyens logistiques de survie ; son style de relations avec le monde ; enfin son statut de la connaissance : sa grille de lecture du réel, finalisée par son projet. En tant qu'être vivant, l'institution est personnifiée. Elle est le lieu de mémoires, de consciences, de phantasmes et de créations.

"Les notions utilisées en psychanalyse sont le support d'une technique de transfert. Elles tiennent leur validité de ce que le transfert fonctionne. L'expérience a d'ailleurs montré que plusieurs vocabulaires, plus ou moins compatibles étaient capables de le faire fonctionner. Il en est sans doute de même si, quittant le plan des personnes, on passe à celui des institutions. On peut donc se demander : le vocabulaire psychanalytique est-il utilisable au sujet des institutions ?

Porter un diagnostic d'hystérie à une institution ne manquerait pas de sens. Parler de régression, de stade oral ou anal non plus.

Sans doute, chacun a pu voir une institution contracter une névrose : ses représentants réagissent anormalement à l'évocation de certains événements, mis en cause., ils s'enflamment et protestent ou bien se renfrognent, et tentent par divers moyens d'écarter le sujet. Lors de certaines phases, l'institution devient hypersensible, détecte de très loin les approches des zones douloureuses, au point qu'elle s'oriente en fonction de leur proximité.

On rencontre aussi des paranoïa institutionnelles : qui n'a entendu dire "on ne nous aime pas", "on nous en veut", attitude qui atteint son paroxysme dans le jeu de l'institution persécutée, obligée de se défendre contre un ennemi insaisissable et omniprésent. Telle était, par exemple, l'armée française au temps de l'affaire Dreyfus. Cette paranoïa s'accompagne du sentiment que l'ennemi est dans les murs ; l'institution se sent habitée par des forces qui lui sont étrangères, maléfiques et mieux organisées : l'ennemi intérieur.

C'est surtout dans les filiales des grandes institutions que l'on peut observer des relations oedipiennes avec la maison mère : références aux valeurs, à l'esprit maison, sentiment d'éloignement, d'abandon, désir de rentrer dans le giron du "siège" ; de l'autre côté un financement maternel, au-delà du raisonnable des filiales déficitaires, l'invention de nombreux petits truquages dissimulant leurs insuffisances, doublée d'agacements et de scènes de déception. De telle sorte que la mère et la fille, toutes tournées l'une vers l'autre, en viennent à oublier le monde extérieur et leur raison d'être.

Dans les moments plus incertains, on voit des institutions connaître des régressions : elles fouillent leur passé, cherchent leur sens et leur rôle, afin de reconstruire leur identité. A ce propos des travaux récents de psychanalyse représentent le moi comme une enveloppe, une peau tenant ensemble des choses hétéroclites. Les accidents de la vie affective peuvent trouer cette enveloppe qui alors se vide : le sujet a le sentiment de ne plus exister ; pour reconstituer sa personnalité, il faut repartir de loin, dans le passé, en reconstruisant pièce par pièce. Image révélatrice pour les institutions qui ne survivent d'entourées d'une peau invisible dont elles colmatent fièvreusement les fissures, qui parfois se retrouvent vidées de leur substance, à la recherche de raisons d'exister..

Cependant, tous les mots de la psychanalyse ne sont pas transposables sans changement : ainsi, la schizophrénie, maladie grave dans laquelle la personnalité du sujet est éclatée en plusieurs entités qui tentent de mobiliser simultanément son esprit, provoquant des hallucinations et une difficulté permanente à connaître le réel est, pour les institutions, un état naturel sinon normal ; du moins dans notre société où, dispersées entre différentes personnes aux liens lâches et habitées par des clans aux conceptions hétérogènes, elles sont toujours menacées dans leur unité.

Ainsi, il est possible de projeter des notions de psychanalyse, comme aussi des notions globales telle que celle de lutte des classes. Mais l'analyse des institutions conserve une spécificité.

Les lois de Parkinson, le principe de Peter, se sont vite répandus ; ce fait exprime une demande de concepts qui ne soient ni la projection du niveau individuel, ni du niveau de la société tout entière. Malgré leur succès, ces tentatives ne sont qu'une première approche dévoilant quelques mécanismes. Il nous faut maintenant aborder les institutions pour ce qu'elles sont : des êtres vivants en lutte.

Le territoire institutionnel : Toute institution tend à se perpétuer. Elle recherche donc une base de ressources stables, ou territoire.

Tant qu'elle ne l'a pas trouvé, elle manifeste de l'angoisse, source d'agitation. Certains estiment que la croissance économique est le résultat des appétits des dirigeants. Nous pensons que c'est plutôt une compensation à l'insécurité : la boulimie compense l'angoisse.

Les entreprises ne se calment qu'après avoir trouvé un marché captif ; elles se transforment alors en collecteurs (d'impôts). En fait, une bonne partie de l'économie se trouve dans des systèmes si peu concurrentiels et sur des marchés si sûrs (mis à part les risques dûs aux fluctuations générales, manifestations de l'au-delà, que les prêtres de l'économie s'emploient à exorciser), qu'elle y est, dans un sens, arrivé. Certaines entreprises vont jusqu'à se permettre de limiter la durée de vie de leur produit, anticipant la jouissance du renouvellement.

Dans les administrations ou à l'intérieur des grandes entreprises, le territoire se définit par des attributions. Le jeu consiste à les consolider par divers textes paraphés d'autorités supérieures ; d'où un foisonnement de la littérature bureaucratique dont l'utilité échappe. D'où également l'invention de règlements par des institutions n'ayant pas qualité pour le faire, pour se protéger des exigences de leurs clients.

Partout les institutions recherchent et obtiennent leur consolidation. Pendant les périodes d'expansion, les activités inutiles prolifèrent : sièges sociaux pléthoriques, paperasses en tous genres, fabrication de futilités, matraquage publicitaire. Mais en même temps, des cliquets sont posés qui rendent impossibles la décroissance et donnent à l'économie le destin tragique du corail : se développer ou mourir sur pied.

L'institution pastorale : Les choses prennent du relief quand le territoire de l'institution est une population particulière : enseignement, hôpitaux, prisons. Apparaissent alors des comportements d'élevage : l'institution se comporte envers son substrat comme la tribu pastorale envers son cheptel : elle le soigne et le nourrit, lui évite des émotions, contrôle étroitement son comportement et communique avec lui par un langage appauvri aux intonations spécifiques dont l'usage rappelle en permanence l'inégalité.

En fait, l'enseignement, les hôpitaux, les prisons sont supposés préparer l'insertion sociale de ceux qu'ils traitent. La contradiction de cet objectif avec le comportement d'élevage a fait naître, précisément là, l'analyse institutionnelle.

Que ce soit pour traire, tondre, atteler ou manger, l'éleveur contrôle les effectifs et les comportements. Il ne veut pas de mal à son cheptel, bien au contraire, il veille à sa santé (la métaphore du berger guidant ses brebis a d'ailleurs été très utilisée, par l'Eglise, sans que personne ne s'en vexe). Le contrôle de l'éleveur s'exerce au nom d'un principe extérieur, qui légitime l'asymétrie de la relation. Parmi les principes usuels, aucun n'est plus dévastateur que celui de rentabilité, car la relation s'y construit autour d'un calcul.

Les modernes usines à poulets en donnent le modèle : les animaux restent immobiles toute leur vie, à la même température, avec le même éclairage ; ils sont nourris avec de la pâtée imprégnée de substances chimiques, pour accélérer leur croissance et éviter les maladies. Il en résulte qu'ils deviennent très émotifs ; on les calme, paraît-il, avec de la

musique. Leurs os sont si fragiles qu'ils ne peuvent courir. Ils sont évidemment incapables, comme la plupart des animaux d'élevage, de retourner à leur milieu naturel.

On n'ose transposer ces considérations, contrôle des comportements, des effectifs, principe de rentabilité, à l'emploi industriel, compte tenu des réactions institutionnelles que cela ne manquera pas de provoquer. Cependant les faits sont là, il faut bien les voir.

Bien des postes de travail sont devenus si peu qualifiés que, s'ils voulaient bien se discipliner, des singes feraient l'affaire. Le comportement pastoral s'est répandu sous le nom de gestion. Dans le monde entier, la domestication de l'homme est en marche. Dès lors les innovations techniques se répartissent en deux grandes catégories : celles qui concourent à cette domestication, et celles qui réussissent à la déjouer. Dans les premières se trouvent les architectures de pouvoir (panoptiques). Dans les secondes les objets porteurs de convivialité générateurs de complicité évitant le recours centraliste ; ainsi les technologies "douces".

Le discours institutionnel : Chaque institution véhicule un discours. Il se trouve réparti dans des conversations, publications, notes, compte-rendus, allocutions, ou même consolidé dans des actes et statuts ; l'analyse de tous ces matériaux, en tant que production littéraire, est au centre de l'analyse institutionnelle.

Pour comprendre le discours institutionnel, il faut percevoir à quoi il est utilisé. Plusieurs interprétations sont sans doute possibles. Simplifions en disant qu'il sert à créer ou maintenir l'unité, au-dedans et au-dehors, et concourt à la survie. Celui qui l'adopte peut espérer s'intégrer ; celui qui parle à côté, suivant une autre nomenclature, ou d'une manière qui laisse supposer la contingence de ce discours, se place en position de négociateur.

L'innovation commence par une rupture avec le discours conformiste; Mouvement par lequel l'innovateur se pose, cette rupture est aussi son moyen d'expression, trouvant son origine en ce qu'il s'imaginait ne pas être entendu; C'est une provocation mais aussi la manifestation de l'espoir de renouer sur d'autres bases. En réaction, l'institution tente d'abord de récupérer le déviant (l'innovateur), redouté et attrayant à la fois par le changement qu'il porte. Si la négociation de sa réintégration s'avère menacer la cohésion du discours, elle le rejette. Ainsi, par le discours institutionnel, se définissent le dedans et le dehors, mais implicitement, sans toujours fixer une frontière, dans un mouvement permanent.

Le discours évolue, au rythme des négociations et des enjeux. Pour impressionnant qu'il soit par le nombre et l'agressivité de ceux qui le véhiculent, il n'est pas moins changeant et opportuniste. Dans ce but, il présente une interprétation du rôle de l'institution de ses structures internes, et de l'au-delà, le monde extérieur échappant à son contrôle, composé des autres institutions et du reste de l'univers. Dans ce but aussi, il recherche la cohérence. Mais cette cohérence est inégale et fragile quand le discours couvre des actions incohérentes. Il se produit alors des zones de silence (refoulement) parfois accompagnées de troubles du comportement (atonie ou agressivité) que seule l'analyse peut faire évoluer (par exemple, on ne parle pas de la toxicité des produits, des conditions de travail ou de la rémunération des dirigeants. Les ingénieurs de l'armement ne parlent pas de guerre : ils parlent de techniques de pointe ; ceux des tabacs ont mis longtemps à envisager la toxicité de la cigarette).

Tout se passe comme s'il y avait deux niveaux de logique ; celle, explicite, du discours et celle implicite dont les contradictions, ne pouvant s'exprimer, se manifestent où elles peuvent.

Si une entreprise traite ses clients comme des demeurés, elle peut s'attendre à des troubles du comportement de son personnel : soit une agressivité accompagnée de jugements caricaturaux, tentative de dépasser l'absurde en l'exagérant, soit une apathie et une désaffection du métier (ceci est souvent désigné comme le "syndrome du mess d'officiers"). Le monde industriel subissant une crise de signification, du fait de son

éparpillement, de ses servitudes, ces deux comportements s'y sont largement répandus. Néanmoins, pour des raisons tactiques, le discours externe peut normalement se démarquer du discours interne, sans conséquence : sur le point de lancer un nouveau produit, telle entreprise continue, à l'extérieur à vanter l'ancien pendant que, à l'intérieur, on fourbit les arguments démontrant la supériorité du nouveau. Cependant, quand le discours externe devient débile, comme celui de certains messages publicitaires, ce n'est pas sans conséquence à l'intérieur de l'institution.

Le discours contient la trace des événements qui ont marqué l'institution : succès, échecs, cristallisations internes. Il porte une expérience institutionnelle, d'abord primaire, "on a essayé, ça n'a pas marché", pouvant s'élaborer et atteindre même à la jurisprudence dans les institutions dotées d'une mémoire organisée.

Si le discours peut faire référence à un paysage idéologique, il n'en reste pas moins spécifique. Il faut le lire en pensant aux intérêts de l'institution qui le porte, utilisant ou non l'idéologie.

L'institution cléricale : Comment admettre qu'on ne peut tout connaître ? Et cependant, jamais on ne pénètre la pensée des autres. Aussi les institutions, dont le territoire fluctue au gré des sentiments des consommateurs ou des citoyens, sont-elles constamment prises d'angoisse et prêtes à écouter toutes sortes d'oracles.

En réponse se sont construites d'autres institutions dont le rôle est d'expliquer cet au-delà redouté et de contribuer à la préparation des rites et incantations le concernant : services d'études, de statistiques, de marketing.

Le territoire de ces institutions particulières est un discours interprétatif : elles le délimitent, l'enrichissent le défendent et réagissent vivement non seulement à ce qui le contredit, mais aussi à ce qui paraît l'ignorer. Plus l'interprétation est difficile, plus le comportement devient clérical. A l'extrême en effet se trouvent les Eglises interprètes d'un Dieu obstinément silencieux.

En vérité, ces discours interprètent l'écoute qu'ils s'efforcent de satisfaire. Leur rôle est de répondre. Chaque question, chaque angoisse appelle une réponse entourée de cohérence rassurante. Pas sérieux s'abstenir.

En fait, les discours ne sont que le reflet d'une écoute : ainsi le discours esthétique : que l'écoute change, il suit et même parfois précède. La classe dirigeante a coutume de produire quantité de discours opportunistes qui fluctuent avec ses modes et ses faveurs. Leur rôle est de répondre mais aussi de recouvrir des pratiques sociales et des jeux d'intérêts précis. Leur décodage se fait à deux niveaux : interprétation de l'écoute et analyse du jeu institutionnel sous-jacent.

La plupart des discours s'inspirent d'un principe de réalité d'un côté et de l'autre tentent de répondre à une attente (les produits industriels peuvent ici être considérés comme les mots d'un discours). Aussi quand le réel s'éloigne trop de l'attente se couvrent-ils en compensation d'ornements phantasmatiques.

Le caractère clérical est atteint quand l'institution en arrive à contrôler l'écoute à laquelle son discours s'adresse. Elle peut alors se perpétuer. Dès lors on comprend l'enjeu que constituent la formation d'une part et les médias d'autre part.

Aujourd'hui dans le monde de la Recherche le comportement clérical se manifeste avec netteté.

Les silences institutionnels : Le discours de l'institution parle d'elle-même et du reste du monde, ainsi que des attitudes que ses représentants se doivent de montrer. Mais ses silences sont encore plus significatifs que ce qu'il dit. Si l'on ne parle pas du passé, c'est à

la fois pour le quitter et pour ne pas prendre le temps de réfléchir, d'analyser, de crainte que l'énergie ne soit détournée de l'action. Il en résulte que celle-ci est souvent erratique.

Les institutions ont une perception aigüe des violations de leur territoire. Elles les anticipent même là où elles ont peu de chances de se produire. Malgré cette acuité, elles souffrent de troubles de la perception.

A l'inverse de Saint Thomas, qui, disait-on, ne croyait que ce qu'il voyait, l'institution ne voit que ce qu'elle croit déjà. Elle se saisit de l'évènement pour réaffirmer son discours, non pour l'adapter à moins qu'elle y soit contrainte. Les craintes, les espoirs et les attentes guident l'interprétation. Bien plus, ils la remplacent et l'on voit alors que sont entendues des choses qui n'ont pas été dites, ni même sous-entendues. S'il arrive que les faits contredisent le discours institutionnel, personne n'ose prendre ouvertement le parti des faits. S'ils remettent en cause au-delà du supportable les coutumes que l'institution s'est construite au cours de sa croissance et de son ossification, ils ne sont même pas perçus.

Les défenses devant leur dévoilement sont celles de la pudeur devant l'obscénité : protestations (pour détourner l'attention) accusations (de noirs et tortueux desseins pour canaliser l'agressivité), négation (de la pertinence de l'observation) : l'institution est alors en lutte. Les institutions qui savent se défendre déplacent le conflit. Elles portent le débat sur la procédure, la qualité des observateurs, les mécanismes, les risques et même devant les plus belles énormités, leurs représentants trouvent moyen de se bercer d'explications jusqu'à ce que vienne l'oubli.

Les luttes du mouvement syndical, du consumérisme, des défenseurs de l'environnement, sont pavées de silences. L'histoire de l'innovation aussi : le discours institutionnel est fermé : il prétend avoir réponse à tout ce qui concerne son champ. L'apparition d'un nouveau concept est la négation de cette fermeture et lui fait perdre son caractère rassurant. L'exhibition d'une nouveauté est un révélateur de l'institution par les résistances - ou les acceptations - qu'elle provoque. Le refus de voir ce qui, même implicitement, met en cause le discours, la négation même de l'existant est la première ligne de défense ; on se souvient du mot célèbre du secrétaire général de la CGT en mai 1968 : "Cohn Bendit, qui est-ce ?".

Non content d'en endosser la livrée, le représentant (de l'institution) en chausse aussi les lunettes. Les institutions perfectionnées se construisent même des organes de perception, ce qui leur permet de ne voir que par leur canal ; ainsi, les gouvernements se sont donnés des statistiques.

"Ce que je ne vois pas n'existe pas", telle pourrait être la devise de la plupart des dirigeants au point que l'on peut parfois se demander si dans l'aspiration au pouvoir ne se cache pas quelque désir secret de monter jusqu'aux lieux reposants d'où n'on ne voit plus (que ce que l'on veut voir). Saturés d'informations, occupés à maintenir une cohérence branlante, ils n'écoutent que ce qui paraît recéler une menace et ne font aucune estimation de ce qu'ils ne voient pas. Ils versent ainsi dans une sorte de snobisme, contribuent à grossir l'importance de ce qui fait spectacle, en y puisant exclusivement leurs références et, de ce fait, adoptent un comportement de classe. Le revers de cette brillante médaille est que ceux qui sont niés n'ont bientôt plus que la violence pour se faire entendre.

A l'attitude de ces dirigeants, conséquence de l'excès de pouvoir où ils se trouvent s'oppose l'Analyse, qui consiste à vivre l'hypothèse que "le lien qu'on ne voit pas est plus important que celui que l'on voit" (Héraclite), puis à inventer divers moyens de le rendre visible.

Le discours institutionnel, qui se veut complet, s'efforce de répondre à toute interrogation ; ce faisant, il bloque la recherche et substitue la répétition de lieux communs à l'exercice de l'analyse. La présence de ce discours, avec ses intransigeances et ses caricatures et surtout ses silences est productrice d'ignorance.

Les institutions sont opaques ; leur fonctionnement interne, (procédures) n'est en général pas visible, même de ceux qui y participent, auxquels n'est présenté qu'un maillon de la

chaîne. Une demande d'explication, à propos d'un cas particulier, provoque des réponses défensives : la fin de non recevoir est la règle, non l'exception. Elle en devient dissuasive. Il existe cependant des moyens de savoir, soit secrètement, soit en opérant des provocations, soit à l'occasion d'évènements dits "analyseurs" ; ces moyens peuvent être d'ailleurs plus accessibles à l'extérieur. Celui qui croit connaître une institution pour en avoir fait partie (ou même pour l'avoir dirigée) se trompe : il n'a vu que ce qu'elle a coutume de montrer au titulaire du poste, pour autant qu'il n'ait pas provoqué de dissimulations défensives supplémentaires.

L'analyse institutionnelle est l'application du principe "connais-toi toi-même" aux institutions. Elle est productrice de connaissance vraie, celle qui concerne effectivement les intéressés. En fait, l'institution ne peut se dévoiler à elle-même sans se transformer (se libérer ?). C'est d'ailleurs pour cela que ses résistances sont vives.

La perversion institutionnelle : Au terme de cette analyse, le discours de l'institution apparaît comme contrepoint de sa pratique. Il s'agit de deux armes complémentaires utilisées en même temps pour perpétuer l'institution, conserver ou conquérir du territoire. De telle sorte que, bien souvent, l'institution s'affirme dans les écarts entre le discours (généreux et cohérent) et la pratique (sordide et efficace).

En fait, une perversion est inscrite dans la nature même de l'institution, qui, par réflexe tribal, prend prétexte de tout pour consolider son territoire et ménager sa survie. Pendant la prospérité, l'institution capte les surplus, s'enfle et accumule ; quand la crise survient elle se présente comme un recours et utilise les malheurs des hommes pour affermir son pouvoir. Son discours d'adapte, tantôt menaçant, tantôt rassurant, et convainc l'homme de se placer sous sa protection. Mais il n'est que le contrepoint d'une pratique implacable ; pour cela rien n'est plus inquiétant que la confiscation des grands discours métaphysiques par des institutions : la confiscation de la parole du Christ par l'Eglise mène l'Inquisition ; de celle de Marx par un parti unique mène au Goulag ; crime éclatant d'un côté, crime furtif de l'autre, pratique en contrepoint du discours dont elles se réclament, pratique d'autant plus féroce que ce discours, émergence de l'Etre, contient sa négation. D'autant plus intolérantes aussi que ce discours se veut total, révélé et sert alors de prétexte pour étouffer les apparitions ultérieures de l'Etre, l'exercice local de l'imagination et de la spiritualité.

Gestation et naissance : le combat de l'institué contre l'instituant : La maison de jeunes vient d'être terminée. Un mois se passe, personne. Deux mois, un adolescent vient voir ; au bout de 6 à 8 mois ils sont une dizaine. Suit une année euphorique où la maison accueille une bande d'habitues. Celle-ci s'institue et s'approprie implicitement la maison. Les habitudes se consolident. Un sous-groupe se forme et propose une nouvelle activité demandant quelques moyens. On tente de lui démontrer que c'est impossible. Le conflit éclate et culmine par la mise à sac de la maison (ce qui donne l'occasion aux autorités de se lamenter sur l'ingratitude de la jeunesse).

Dans ce cas, le premier combat, qui révèle à l'institution sa propre existence, se tourne contre un nouvel instituant : le sous-groupe fractionniste s'affirmant contre le pouvoir du groupe dominant. Cet instituant -le sous-groupe- fils de l'institué, lui ressemble étonnamment. En le niant, l'institution nie son propre passé qu'elle quitte, et s'affirme en tant que pouvoir. Ainsi, ce premier combat est son acte de naissance : l'institution naturelle naît donc quand un groupe a un vécu commun suffisant pour se livrer à des actes instituants. Ces actes contredisent les principes affichés lors de sa gestation -ici l'ouverture de la maison à tous est contredite par l'appropriation par quelques-uns- de telle sorte que la pratique se détachant du discours, qui reste identique, l'institution quitte sa naïveté et entre dans la duplicité, là où le discours est en contrepoint de la pratique. Il arrive alors que les actes soient criminels au regard des principes affichés : prendre les armes pour

défendre la non-violence, enfermer pour défendre la liberté, monopoliser pour défendre la concurrence ...

Ainsi, dans la vie des institutions apparaissent d'une part les époques de gestation, d'autre part des actes instituants (par exemple, pour les Eglises, les guerres saintes) dont la logique, la vraie, celle de la survie, est hétérogène aux principes affichés par l'institution, mais qui sont autant d'actes de naissance par lesquels elle s'affirme, et perd sa naïveté.

La lutte est inégale entre l'instituant et l'institué. L'arme première de l'institué est la négation : Comme les innovateurs, les créateurs d'entreprise subissent à leurs débuts la négation institutionnelle : "qui c'est celui-là ?". Il leur faut au moins deux ans pour accéder à l'existence, vis-à-vis de leurs clients, qui flairent leurs produits comme le chat une nourriture inconnue, vis-à-vis de leurs fournisseurs toujours inquiets de leur solvabilité, sans oublier les bruits répandus par les concurrents : pas sérieux, mauvaise qualité, ne tiendra pas le coup, et le service après vente, il vaut mieux s'adresser à ceux qui ont fait leurs preuves...

L'arme de l'instituant est la mobilité, la faculté de se porter là où l'institué ne le voit pas (on retrouve ici l'utilité, pour l'institué, du panoptique). Mais les rapports de force sont tels qu'ils ne peut survivre s'il est découvert.

Ainsi, une idée nouvelle a bien peu de chances de survie devant des experts. Mieux vaut qu'elle ait fait ses preuves à leur insu avec assez d'éclat pour qu'ils ne puissent l'attaquer sans entamer leur propre crédibilité. L'innovation ressemble souvent à une partie de cache-cache. Les armes de l'institué sont à la fois dissuasives et persuasives : devant ses capacités d'intervention extérieures et sa détermination apparente, les uns renoncent à donner forme à leurs idées : c'est l'autocensure ; bercés par le discours institutionnel, les autres renoncent même à avoir des idées, et intériorisent le discours institutionnel qui en vient à leur tenir lieu de pensée." (l'écoute des silences, T. Gaudin 1978)

L'institution est au delà du bien et du mal ; elle est. Forme contemporaine du vivant, elle naît, vit et meurt. Après avoir sacralisé la terre, au moyen âge, les occidentaux ont sacralisé l'institution (l'Eglise, la Nation, l'Entreprise...). Aujourd'hui, nous commençons à réaliser qu'elles sont mortelles, et même qu'elles doivent mourir pour que d'autres puissent naître et se développer. Dès lors, ce qui compte vraiment, c'est l'énergie instituante, ce pouvoir qui, en chacun de nous permet d'instituer. Il joue au niveau collectif, mais aussi au niveau individuel, car chacun, en se réalisant comme personnage social, s'institue par rapport au monde. Le verbe instituer, étymologiquement, signifie "qui se tient debout par soi-même du dedans". La question, dès lors, se pose clairement à chacun d'entre nous : comment s'instituer ? par quel processus construire un être qui se tient debout, sans pour autant en devenir le prisonnier, le mort-vivant habité par son propre personnage ? Le risque existe, en effet, de s'arrêter aux apparences, et d'idolâtrer telle ou telle forme ou structure particulière. C'est un risque mortel. C'est aussi un erreur philosophique : prendre la manifestation pour le manifesté, la trace de la vie pour la vie elle-même.

L'appartenance impalpable

Les constructions sociales d'autrefois visaient la stabilité. La tribu se pense éternelle, procédant même de mythes intemporels. Les empires, la féodalité, puis l'état-nation se donnent pour objectif de durer. Le mot "Etat" a la même origine que statique, stable, établi. Mais le monde ne respecte plus les valeurs établies. La famille, la patrie sont chahutées et souvent se déstructurent. L'individu est face à lui-même d'une part, et à l'espèce humaine tout entière d'autre part. Entre deux, les constructions institutionnelles sont à géométrie variable, tout est mouvant. Or, l'enseignement essentiel du fonctionnement de la reconnaissance est le suivant : ce qui subsiste dans le mouvement a une identité plus forte que ce qui se maintient dans l'immobilité. Le mot identité évoque, quand on le lit attentivement, la résistance aux épreuves : une entité qui se retrouve elle-même (identique) au travers des fluctuations. Au temps de la féodalité, les querelles incessantes

pour le partage des territoires maintenaient la vitalité. L'identité féodale était bien l'expression de son époque. Elle l'est restée jusqu'à ce que Louis XIV la transforme en jeux de cour. Au siècle dernier, les Etats-nations ont pris le relais dans le registre de la combativité. Depuis la seconde guerre mondiale, les grandes puissances semblent à leur tour se calmer dans leurs visées impérialistes, et laisser place à la défense d'intérêts économiques. Au point que l'on peut se demander si les états ne sont pas en train de devenir une forme archaïque d'organisation des sociétés humaines. La forme nouvelle étant l'entreprise qui, se confrontant en permanence aux fluctuations (les marchés), se donne une identité vivace parce que combative et donc adaptée.

La forme de l'identité des entreprises varie d'ailleurs avec l'époque : Au siècle dernier, imprégnées du matérialisme conquérant, elles se définissaient par leurs productions. "Chocolat Menier" juxtapose le nom du produit (chocolat) et le patronyme du fondateur (Menier) : ça suffit à définir l'entreprise. Cette forme d'identité, accrochée à la matérialité de la production est maintenant battue en brèche, en même temps que le matérialisme décline. Quand Lesieur (on disait "l'Huile Lesieur") s'est trouvée face à des concurrents plus protéiformes tels que Procter & Gamble, elle n'a pu empêcher le grignotage de ses parts de marché, malgré la qualité de son produit. Sa direction tenta l'implantation d'une identité plus abstraite, fondée sur un concept (l'accompagnement de la créativité dans la cuisine domestique), permettant un renouvellement des produits dans une perspective cohérente. Mais la greffe fut rejetée. L'entreprise préféra le déclin, puis le rachat, plutôt que de renoncer à son identité matérialiste.

Qu'est-ce aujourd'hui qu'appartenir ? Faire partie d'une entreprise, d'une association, d'un service public ne se résume pas par un contrat de travail ou d'adhésion. C'est quelque chose de beaucoup plus impalpable, mais aussi de beaucoup plus réel.

La question de la règle

La définition de bien des institutions, à l'image des ordres monastiques réside dans la règle. Les moines sont là pour manifester et perpétuer la règle, laquelle transcende les individus et leur survit. Dans une présentation ternaire, l'appartenance se décline selon trois modalités :

1-le partage d'un statut, d'une propriété ou d'intérêts, aspect concret, juridique.

2-le partage d'une détermination et d'un système d'alliances, aspect relationnel, affectif et combatif.

3-le partage d'une règle de vie, mode plus général structurant et signifiant d'être en relation avec le monde.

Aucune institution ne peut se perpétuer sans construction d'un espace commun partagé. Une définition insuffisante ou bancal de ce qui est commun entraîne le dysfonctionnement de la structure. Les baronnies se recréent, les individus transposent à l'intérieur les attitudes de "lutte pour la vie" valables à l'extérieur et s'entre-déchirent.

Les institutions saines ont bien en commun quelque chose qui est de l'ordre de la règle. En premier lieu, une grille de lecture du réel, qui permet d'interpréter semblablement les événements. En second lieu, un style commun de relations, au dedans et au dehors. En troisième lieu, une recherche commune, quelque chose à faire apparaître qui oriente les finalités de l'action.

Les hommes qui ont structuré l'Europe, Saint Bernard ou Descartes, l'ont fait par un apport qui est de l'ordre de la règle. Le premier en restaurant le travail manuel et l'humilité, inscrits dans la règle originelle de Saint Benoît mais oublié par les bénédictins, première indication dans la voie de la production ; le second par la méthode. Ces règles posent des principes concernant les rapports fondamentaux que l'homme entretient avec le cosmos. La co-naissance (naître avec) n'est-elle pas un rapport particulier avec le monde,

s'inscrivant dans un tout. Toujours, instinctivement, l'homme a cherché à ce que tout soit cohérent, manifestant son harmonie avec l'univers. Dans l'antiquité, l'astrologie se donnait pour tâche de contribuer à cette harmonie, en réglant son discours sur le mouvement régulier des planètes. Depuis, chaque transformation de la grille de lecture du cosmos s'est traduite en technologie. La mécanique de Newton, visant à reproduire les mouvements des astres, est redescendue sur terre sous forme de mécanique rationnelle et machines diverses, celle d'Einstein en énergie nucléaire.

Mais, entre la règle monastique et la méthode cartésienne, quelque chose s'est perdu : le rapport aux rythmes fondamentaux de la vie et de l'univers. Les sept heures canoniales structuraient la journée des moines. Depuis le temps est perçu comme linéaire arythmique. Dans une civilisation du signe il faudra bien restaurer une cyclicité et des rythmes, car le temps de l'esprit est cyclique. La reconnaissance ne peut s'exercer sans retour sur soi. De nouvelles règles sont à établir, partant, non seulement du cosmos -le jour, la nuit, les saisons- mais aussi des rythmes biologiques et cognitifs.

Le pouvoir n'est plus ce qu'il était

On conteste volontiers, de nos jours, la légitimité du pouvoir. Mais la notion de pouvoir est restée intacte. Or, la nature profonde du pouvoir évolue ; elle se transforme avec le système cognitif, dans un même mouvement.

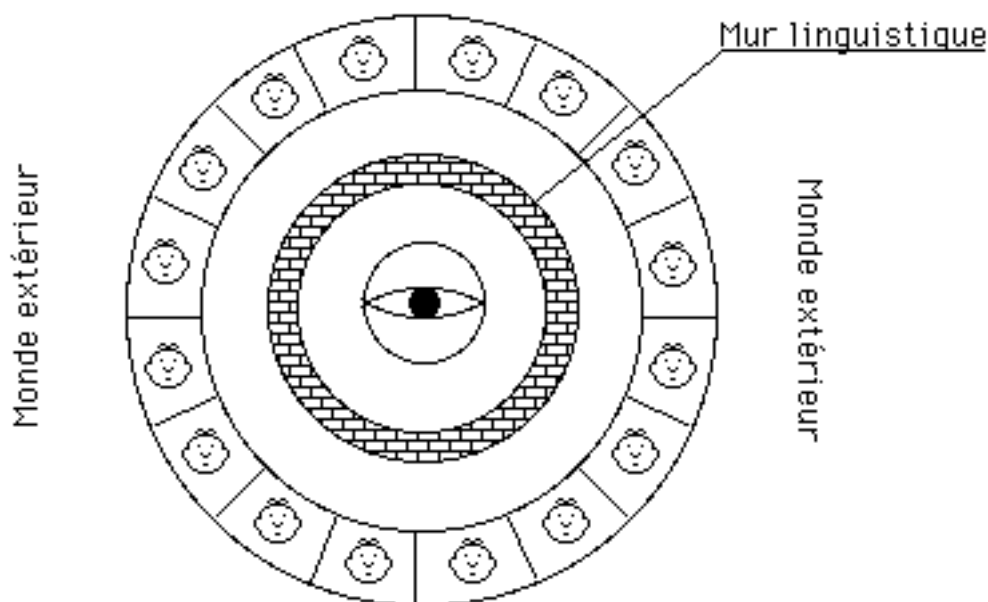
Machiavel, conseiller des principautés italiennes de la renaissance, écrit "Le Prince" pour faire reconnaître sa compétence par ses employeurs, à la manière dont les consultants d'entreprises produisent aujourd'hui des livres qui leur amènent des clients. Il dit en substance "le pouvoir est", intemporel et immuable. Ce qui se passait sous l'empire romain est transposable à la renaissance, et le restera. Il y a toujours beaucoup plus de candidats au pouvoir que de places à occuper. L'homme préfère exercer le pouvoir que le subir. Selon lui, le pouvoir est un concept technique. Il y a, dit-il, des règles à respecter pour construire les ponts ; en voici pour conquérir le pouvoir si vous ne l'avez pas, et le garder si vous l'avez. Marius était un général plein de mansuétude, indulgent et attentif aux besoins de ses troupes. Sévère, dont le nom est devenu un adjectif, était au contraire rude et exigeant. Tous deux étaient victorieux. Machiavel conclut : vous pouvez adopter au choix le style de l'un ou de l'autre, puisqu'ils sont tous deux efficaces, mais pas quelque chose d'intermédiaire entre les deux, car alors vous seriez incohérent, incompréhensible, et vos commandements ne seraient pas suivis. Il ne marque pas de préférence ; son critère est l'efficacité. Ecrivant sous le règne des Borgia, on comprend qu'il n'ait pas intégré dans ses analyses des considérations éthiques. Elles eussent été déplacées. Deux siècles plus tard, leur absence lui est reprochée par Frédéric II. Monarque prussien, homme d'ordre qui faisait défiler ses troupes au pas cadencé, il tenait à affirmer qu'un prince doit avant tout rechercher le bien de ses sujets. C'est le siècle des lumières. On passe du despotisme obscur au despotisme éclairé. La personne du Prince, dont l'onction surnaturelle inspirait encore la terreur, en même temps qu'elle guérissait les écrouelles, veut fonctionner autrement. Ce ne sont plus les forces obscures et magiques, mais au contraire la clarté du raisonnement, la transparence et la distinction qui sont à l'oeuvre. Louis XIV fascine la classe dirigeante. Le rayonnement du Roi Soleil est une préfiguration de la nouvelle rationalité, une victoire des forces de la lumière sur les forces de l'ombre¹. En distinguant les courtisans les uns des autres par des marques d'attention soigneusement dosées, il établit le jeu fascinant de l'étiquette qui neutralise la légitimité des derniers féodaux. Le pouvoir absolu s'appuie sur la distinction. Aujourd'hui encore, n'est-il pas exigé des hommes de pouvoir qu'ils soient "distingués". Or, au moment où Frédéric II jette les derniers feux de la monarchie, se constituent deux autres modèles de pouvoir, dont la

¹ Cette dialectique de l'ombre et de la lumière remonte à Zoroastre (env.-800), qui conseillait à Darius de laisser la vie sauve aux populations des villes conquises, pour apparaître comme le messenger des forces lumineuses de vie, luttant contre les forces mortelles de l'ombre.

diffusion planétaire se poursuit encore à la fin du vingtième siècle, l'un fondé sur la distinction des objets, l'autre des sujets..

Le premier est le panoptique de Jeremy Bentham. Le frère de ce philosophe anglais dirigeait une usine en Russie, dont le personnel était particulièrement turbulent. Ils eurent une idée d'architecture : un bâtiment en anneau ; au centre une tour depuis laquelle on peut voir, par transparence, tout ce qui se passe dans les cellules de la périphérie. D'où le nom, panoptique : la machine à tout voir, dans laquelle le pouvoir peut être confié à des subalternes.

La distinction régit le Panoptique : séparer et surveiller, tel en est le principe. A chacun sa tâche, précisément délimitée : la spécialisation des fonctions, la suppression des doubles emplois, la rationalité classificatrice appliquée à l'univers de la production. L'ordre est maintenu par la visibilité "être constamment sous le regard d'un inspecteur, dit Bentham, c'est perdre la possibilité de faire le mal et presque la faculté de le vouloir". L'organisation taylorienne, avec ses tâches parcellaires, déqualifiées et chronométrées, en est le prolongement.



Vision du panoptique de Bentham

Par rapport au système technique contemporain, ces produits de la distinction font figure d'archaïsmes. Le panoptique, machine à tout voir, est incapable de faire face à la complexité. Les six millions de mots de la technologie exigent un traitement d'information efficace. Les dispositifs centralisés, quel que soit le désir qui les anime, souffrent d'engorgement au centre et de paralysie aux extrémités. Ils sont contre sélectionnés. La Nature fait face avec des redondances et des doubles emplois. Les structures en réseau sont plus compétitives. Il faut donc apprendre à résoudre le problème de la Tour de Babel : comment faire en sorte que des gens qui ne se parlaient pas se parlent ? Les nouveaux modes de gestion participatifs : cercles de qualité, groupes d'expression.., ainsi que les technopoles, où cohabitent recherche, enseignement et industrie, sont autant de réponses partielles à cette question.

Le second modèle est la séparation des pouvoirs. Dûe à Montesquieu, elle s'installe dans les constitutions au moment de la révolution française. Mais on peut se demander encore aujourd'hui si elle est effectivement installée dans les mentalités. La quasi totalité des

entreprises fonctionnent sur un principe monarchique et, sous une façade démocratique, combien d'administrations sont restées, au fond, régaliennes. Cependant, ce n'est pas un hasard si, depuis deux siècles, les pays où l'innovation a fleuri sont ceux où, même approximativement, la séparation des pouvoirs était pratiquée. En effet, l'innovation dérange ; elle remet en cause les habitudes, les structures, les privilèges. Si son acceptation est soumise au bon vouloir de la hiérarchie exécutive, il y a toutes chances pour qu'elle soit tuée dans l'oeuf. Seules les compagnies les plus innovatrices ont compris qu'il fallait instituer une sorte de législation, un droit d'entreprendre dans l'entreprise, et des procédures d'acceptation, capital risque interne, dont le fonctionnement s'apparente à un judiciaire, indépendantes de l'exécutif.

Le lecteur se demande peut-être comment il se fait qu'après avoir dépassé la distinction, nous montrons ici la séparation des pouvoirs comme un facteur positif libérant l'innovation. Le fonctionnement panoptique (ou taylorien) augmentait la productivité en séparant les tâches d'exécution ; l'ouverture à l'innovation exige aussi une séparation, mais cette fois du côté du pouvoir. Il n'y a plus, dans cette conception, de pouvoir absolu et insécable. Tout est soumis au respect de certaines modalités de fonctionnement. L'exécutif fonctionne dans un sens descendant. Il décide et impose l'exécution de ses décisions. Le judiciaire, au contraire, fonctionne dans le sens remontant ; il ne se saisit pas des affaires, il est saisi. Sa qualité repose sur sa mémoire, la jurisprudence, et son mouvement d'objectivation. Le législatif délibère pour fixer des règles ; il vaut en raison de sa représentativité, et de la clarté de ses lois. On retrouve donc le schéma du fonctionnement de la reconnaissance : une inspiration, montante, décollant du réel expérimental pour mieux y revenir par la suite ; une expiration descendante exécutive, inscrivant dans le réel, et une grille de lecture, qui structure et règle les rapports à tous les niveaux. Chaque pouvoir fonctionne selon des processus différents et interactifs, que l'on distingue pour mieux unir, sans confusion possible. C'est pourquoi je crois que la séparation des pouvoirs est la forme moderne d'organisation, seule capable de garantir le maintien d'un potentiel innovateur, de création et de vie. Elle est destinée à se répandre dans la plupart des institutions, y compris les entreprises.

On objectera avec raison que la gestion d'un projet nouveau, tel que le lancement d'un satellite, ne s'accommoderait pas des tergiversations, délibérations et compromis d'un législatif. C'est évident. Du côté de l'innovateur, une fois le projet défini, l'unité d'action est un impératif. Le succès exige une discipline quasi militaire. Mais cette discipline se fonde sur une autorité propre, celle de l'auteur, qui est aussi acteur. Les trois mots ont la même racine, et dans cette unité de l'acte s'exprime l'amour naissant (Albéroni) et le don. Ce sont les commencements où l'individu est tout à son dessein. Vient ensuite la maturité où la séparation des pouvoirs est nécessaire au rétablissement de l'ouverture à la création.

Des entreprises ont d'instinct expérimenté des successions de détaylorisations/taylorisations, retrouvant ainsi le solve/coagula des alchimistes. Les organisations ne se pensent plus invariantes. Tout dépend de ce qu'il y a à faire. La méthode s'adapte avec réalisme. Il y a des moments pour inventer, d'autres pour développer. Aux premiers le foisonnement créateur, aux seconds la structuration des efforts. Il y a aussi des moments pour se défaire des choses anciennes, pour rompre avec le passé. Or, les défenseurs du passé sont toujours plus nombreux que les avocats de l'avenir. L'innovation ressemble au mythe de David et Goliath. Le créateur a pour seule arme sa fronde et sa certitude. Il a en face de lui un géant bardé d'armures, et doit trouver le défaut de sa cuirasse. Rares sont les institutions assez fortes pour accepter de mourir pour renaître, comme font les insectes lors de leur mue. Constituées en forteresses, elles s'opposent au mouvement inévitable de la vie. Il ne leur reste plus qu'à mourir tout court. C'est pourquoi une des erreurs les plus lourdes des politiques contemporaines est de ne pas accepter de laisser mourir les institutions qui ont fait leur temps. L'acharnement thérapeutique a partout les mêmes conséquences néfastes, car il est une injure à la vie.

Les questions que se posent actuellement les organisations, en ce qui concerne leur gestion, illustrent directement l'importance croissante des phénomènes cognitifs :

Comment concilier l'efficacité et la participation ? Faire participer aux décisions ceux qui sont concernés demande du temps et, de ce fait, obère l'efficacité. Cela peut aussi mener à des choix contraires à la rationalité économique. Mais on ne peut espérer qu'une organisation soit efficace si ses membres ne sont pas motivés, et la participation n'est-elle pas un facteur important de cette motivation ?

Comment donner une unité d'action à un ensemble constitué de baronnies et de féodalités, qui chacune fonctionne selon des modalités et des critères différents, sans perdre l'acquis, l'expérience et le talent dont les individus sont dépositaires.

Apporter une solution à de tels dilemmes ne semble pas évident. A première vue, la voie du compromis paraît seule praticable, sinueuse et frustrante. Si des générations de gestionnaires se sont confrontés à ces problèmes sans arriver à les dénouer c'est, nous semble-t-il, parce que les noeuds viennent d'ailleurs : En l'occurrence, de présupposés philosophiques implicites.

En premier lieu le temps, au lieu d'être rythmé par une respiration de reconnaissance, est perçu comme linéaire, à la manière des sciences physiques, et virtuellement maîtrisable et contractile :

Bien décider, n'est-ce pas d'abord être expéditif, comme le furent les grands décideurs du passé. Le portrait de Napoléon trône encore chez certains de nos puissants managers ; c'est à lui, l'homme qui décide plus vite que son ombre, qu'ils s'identifient quand ils ont à agir. Et la ressource rare, celle dont le dirigeant manque le plus, c'est le temps.

D'autre part, la pensée de la distinction se projette, selon le modèle du panoptique, en des comportements domaniaux. Chacun est censé occuper un pré carré, exercer ses responsabilités dans un domaine déterminé. Ne pas le consulter serait attenter à ses prérogatives. Or, son calendrier est surchargé (l'importance des gens se mesure, non pas à ce qu'ils font, mais à ce qu'ils n'ont pas le temps de faire). Donc, il faut attendre un temps considérable que tous soient libres pour se réunir et décider.

La domanialité porte avec elle une sorte de transfert d'être. Celui qui est sous l'autorité lui transmet toutes ses qualités et n'est censé exister qu'en référence à elle. D'où la difficulté à reconnaître le talent, perpétuellement occulté par le pouvoir. Et si quelqu'un manifeste un talent hors du commun, on le récompense en lui donnant des fonctions de pouvoir, ce qui ne manque pas de stériliser l'exercice de son talent.

Nous ne prétendons pas ici "résoudre" ces questions ; elles se résoudre d'ailleurs d'elles mêmes, car l'homme étant un animal opportuniste, il choisira nécessairement le système conceptuel qui correspond à la nécessité de l'époque : faire face à la complexité des six millions de mots de la technologie. Mais notre réflexion permet de dire vers quelles solutions les organisations s'orienteront vraisemblablement. L'entreprise future n'est plus, comme au siècle dernier, l'expression des sciences mécaniques. Elle s'inspire des sciences cognitives. Les processus sur lesquels porte son attention sont de moins en moins la régulation des flux de matière, de plus en plus l'organisation des flux d'information. Comment acquérir, valider, traiter, restituer, réactiver méthodiquement la mémoire et par suite l'identité. La connaissance sur laquelle elle s'appuie est celle des processus de reconnaissance.

A la conception domaniale figée déclinante s'oppose une conception montante : la gestion processuelle et rythmée du système de décision. Pour illustrer ce point par une indication concrète, disons que dans la première on cherche un créneau commun dans les emplois du temps de tous les participants, dans la seconde, il y a des réunions régulières, entre lesquelles se fait le travail de préparation. Quel que soit leur niveau, les absents sont censés avoir délégué leur pouvoir de décision, ce qui concilie l'efficacité et la participation.

La conception domaniale se prolonge en un modèle de monarchie éclairée (panoptique), déclinant, auquel s'oppose le modèle, montant : la séparation des pouvoirs.

On peut craindre que la décentralisation des responsabilités et la séparation des pouvoirs renforcent les baronnies et par suite menacent l'intégrité de l'institution. Cette difficulté ne

peut être surmontée par l'exercice de la distinction. La construction de l'unité procède au contraire d'un travail dans le registre de la pensée symbolique. Le symbole est, rappelons-le, ce qui réunit, alors que le diabolique est ce qui distingue. Il apporte la clarté et dissipe la confusion. Encore faut-il que le discours soit tenu, au sens où l'on tient la barre d'un bateau. Pour qu'une identité existe, il faut que la rationalité de l'institution s'impose aux intérêts particuliers de ceux qui la constituent, à la manière d'une "raison d'état" s'imposant aux citoyens.

La complexité s'accroissant, les rapports du pouvoir et du talent évoluent en faveur du talent. Les communications modernes court-circuitent le pouvoir. Le mot "autorité" devrait retrouver son sens originel : ce qui est le fait de l'auteur, c'est à dire du créateur et de son talent. L'informatique donne la mesure de cette évolution ; un logiciel à succès assure la fortune de son auteur en quelques années, et même les compagnies les plus puissantes ne peuvent s'opposer à sa diffusion. Même la gestion change de style : les grands managers ne sont plus comme autrefois, ceux qui pensent à la place de ceux qui font, ni ceux qui décident plus vite que leur ombre à la place de ceux qui sont mieux informés qu'eux, mais plutôt les porteurs d'une rationalité cognitive et symbolique, dont ils doivent assurer la représentation, au sens théâtral du terme.



Réunions internes	30%
Téléphone	15%
Réunions externes	10%
Repas	10%
Entretiens en tête à tête	5%
Lecture du courrier	5%
Lecture autres documents	2%
Ecriture	2%
Réflexion solitaire	1%
Utilisation de moyens informatiques	0%

Un dirigeant, ça passe son temps à quoi ?

d'après Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpeuch, enquête effectuée auprès de 40 dirigeants en 1985, Paris, Gérer et comprendre n°2, Mars 86

La technique de la pensée

Les enseignements comportementaux

La vie évolue de manière discontinue, de palier en palier, par déstabilisations successives¹. La confrontation des représentations avec l'expérience déstabilise les grilles de lecture en même temps que s'élargit le champ de conscience. Il faut que la contradiction expérience-représentation soit forte et sensible pour que la transformation se produise. Tout est prêt pour faire face en bricolant les lectures et les comportements préétablis. Les arguments logiques suffisent rarement à déclencher un mouvement profond ; sauf pour la minorité de pionniers qui inventent le futur, les idées sont en retard sur les faits. Encore ceux-ci innove-t-ils chacun dans leur registre particulier, et connaissent dans les autres domaines le même retard que les autres.

Ainsi, l'accumulation de connaissances est impuissante à transformer les comportements. L'enseignement comportemental passe par d'autres voies. Ces voies consistent à mettre en situation le sujet, de manière que son être sensible expérimente la contradiction et soit en quelque sorte acculé à élargir sa conscience. On retrouve là les méthodes des maîtres bouddhistes, et aussi la formation par les jeux et la simulation.

Dans les six millions de mots du système technique contemporain, ce n'est plus la détention de connaissances qui compte, c'est de savoir naviguer dans les connaissances. Il s'agit bien là d'un changement comportemental. Combien de techniciens péremptoires ont bloqué l'évolution de leur entreprise faute de savoir ou de vouloir faire circuler et respirer la connaissance. Malgré, et parfois à cause de leur compétence, ils avaient réussi à se tailler un fief. Référence incontournable, mais limitée par la capacité de traitement d'un cerveau isolé.

On peut aussi tirer des observations du fonctionnement mental un certain nombre de directives pour une gymnastique cérébrale, constituée d'entraînements réguliers des différentes fonctions modulaires citées plus haut, et d'alternances entre des exercices séquentiels et globaux. On ne saurait assez insister sur l'importance de ces différentes formes de Yoga mental, affectif et spirituel. D'autres auteurs en ont parlé, mieux que je ne saurais le faire, dans l'état d'évolution où je me trouve actuellement. Mais au delà de la fonctionnalité, qui oriente les premiers pas d'une méthode, il y a le travail sur le rêve et le jeu. Le rêve est le lieu de cheminement des questions, de restructuration des grilles de lecture, d'élaboration de messages de l'inconscient vers le conscient. Le négliger c'est se détourner de la source de l'inspiration. C'est une fuite en avant, alors que la pensée est retour sur soi. "Connais-toi toi-même", disait Socrate. Le jeu est cette activité exploratoire, présente dans tout le règne animal, par laquelle les caractéristiques du monde sont reconnues et validées. Il comprend à la fois la répétition, nécessaire à l'exercice de la reconnaissance, et l'invention, nécessaire à l'expérimentation des variantes, à l'exploration des domaines de validité. Restreindre le jeu, c'est toucher au processus crucial de la cognition. Comment se fait-il que le rêve et le jeu, s'ils sont si essentiels, aient été dans le passé si dépréciés et bridés par le système éducatif ? Sans doute parce que l'éducation s'étant modelée sur les besoins fonctionnels de la société de production, elle vise à inculquer des savoir-faire préétablis, plutôt qu'à développer le potentiel de création et d'adaptation des individus. Mais le système technique change, dans un sens qui laisse prévoir une demande de développement des capacités créatrices.

¹ Le passage d'un palier au suivant suit en général une courbe en S : une première partie ressemble à une exponentielle (le développement) ; après l'inflexion, la seconde partie (le plafonnement) ressemble à une exponentielle à l'envers. Elle exprime l'intériorisation de contraintes externes de saturation.

Le signe de croix

Pour apprendre à penser, on pourra exercer successivement les quatre moments du fonctionnement de la reconnaissance :

1-Se déterminer (*l'âme*) : tout commence par la mise en route du moteur, une détermination bien établie, une cohérence des motivations. Seule une âme forte peut transformer le monde. Cette détermination s'appuie sur trois opérations : l'évaluation du passé (le bilan) ; les choix, le dépouillement de l'ancien qui permet l'apparition du nouveau ; l'établissement des enjeux et critères d'évaluation du futur (que veut-on faire, quel défi se donne-t-on ?)

2-Se repérer (*le corps*) : l'acquisition des matériaux, le recueil des données, la rencontre avec le contexte, le balisage du terrain où va se dérouler l'action.

3-Voir (*l'esprit*) : la conceptualisation, exercice de la clarté, la vision qui fait apparaître l'évidence, là où régnait la confusion. Par là, on confère un sens, donc une vie à ce qui n'en avait pas.

4-S'incarner (*le don, la petite mort*) : la vision est faite pour être redonnée au monde, comme un cadeau de l'être. Sa manifestation est une action ; c'est un produit (Design), ou une oeuvre d'art. Mais, dès qu'il est là, il est déjà mort. C'est seulement la trace du vivant insaisissable.

V

Les trois premiers moments sont en interaction ; ils font l'objet d'aller et retour. Lorsque les quatre phases se sont pleinement accomplies, le cycle recommence à un autre niveau. Si le premier s'est déroulé au niveau individuel, le second se déroulera au niveau social ou institutionnel, suivi d'un troisième au niveau conceptuel, c'est à dire de l'espèce humaine prise dans son ensemble. L'ensemble forme une sorte de spirale, une succession de cycles emboîtés, dans des espaces de plus en plus larges, mais chaque fois précisément délimités. C'est aussi le cas pour les êtres vivants plus élémentaires : L'ADN, le noyau, la cellule, l'organisme...

Par rapport à l'arbre de vie décrit plus haut, la succession de ces moments forme un signe de croix, dans un ordre différent de celui de la tradition chrétienne : d'abord la branche horizontale, le l'affectif et le concret, puis vers le haut, l'esprit (le conceptuel), enfin, dans un mouvement descendant, l'incarnation, restitution et don au monde, retour à la vie pour la féconder.

Ce parcours différent change le sens du geste. L'Europe des croisés s'est propagée dans le monde en se signant de haut en bas, puis de gauche à droite. Cela s'interprète comme suit : en partant de la certitude révélée (la tête), on descend directement dans l'action, après quoi on complète par une mise en ordre des sentiments et du concret. Le geste que nous décrivons correspond au contraire à la démarche moderne inductrice, scientifique dans le meilleur sens du terme : d'abord l'humilité devant les faits, le doute, le constat de la matérialité des choses et de la réalité des sentiments, puis la montée vers le conceptuel, et, en dernier lieu, la descente vers l'incarnation. Sans doute, on peut observer qu'après ces quatre phases viendra une autre série de quatre, avec un niveau d'expérience accru. Ainsi les deux signes seraient presque les mêmes, faisant partie d'une série ininterrompue dont on isole arbitrairement une séquence. Je maintiens néanmoins que la différence est fondamentale. Et je soupçonne qu'elle avait été perçue dès le haut Moyen-âge : l'église ne disait-elle pas que, lors du sabbat, les sorcières faisaient le signe de croix à l'envers ? Mais

les objectifs de l'Eglise n'étaient pas de libérer les forces de l'esprit. Ils étaient de domestiquer les hommes.

L'histoire de George ou l'art d'écouter

Pour illustrer le processus de reconnaissance, voici une histoire exemplaire d'intervention linguistique :

"Le patient, un homme d'environ vingt cinq ans, s'était fait arrêter par la police pour comportement dérangé. Comme il n'avait pas de papier sur lui, et ne faisant pas l'objet d'un avis de recherche, personne ne connaissait son identité et on l'avait gardé à l'hôpital depuis le jour de son admission. On ne pouvait tirer de lui aucun enseignement, aucune explication ; il se limitait à dire : "je m'appelle George", "bonjour" et "bonsoir". Dès qu'on essayait d'entamer une conversation avec lui, il se mettait à discourir interminablement et à toute allure dans un langage artificiel totalement incompréhensible. Des années durant, les psychiatres, les psychologues, les infirmiers, les travailleurs sociaux et les autres patients avaient vainement tenté de décrypter cette "salade de mots" et d'amener George à s'exprimer de façon compréhensible. George était hospitalisé depuis six ans quand Erickson commença à travailler à l'hôpital.

Voici le récit qu'il fait de son intervention :

"Une secrétaire prit en sténo les "salades de mots" que George s'empressait tant d'adresser aux personnes qui entraient dans le pavillon. On analysa les transcriptions sans pouvoir y déceler une quelconque signification. J'entrepris alors de paraphraser minutieusement cette "salade de mots", en utilisant des mots que l'on avait le moins de chances de retrouver dans la bouche de George. Puis je les appris par coeur, jusqu'à ce que je puisse improviser une "salade de mots" qui était analogue, par sa structure, à celle de George, mais qui en différait par le vocabulaire employé (...). Je pris alors l'habitude d'aller tous les jours m'asseoir sans rien dire sur un banc à côté de George. J'y restais de plus en plus longtemps, jusqu'au jour où cela finit par durer une heure. Alors, à la séance suivante, je lançai mon nom à la cantonade. George ne répondit pas.

Le jour suivant, je me présentai en m'adressant directement à George. Il me cracha alors une bordée de "salade de mots" sur un ton irrité. A quoi je répliquai, sur un ton courtois et compréhensif, par un jet équivalent dans ma propre "salade de mots", soigneusement élaborée. George sembla décontenancé et, alors j'en eus fini, il énonça une autre sentence, sur un ton interrogateur. Je lui fournis, comme en réponse, encore une autre "salade de mots". Après une demi-douzaine d'échanges de ce type, George retomba dans son silence et je me hâtai d'aller vaquer à d'autres occupations.

Le matin suivant, nous échangeâmes les salutations appropriées en nous servant tous deux de nos noms. Puis George se lança dans un long discours de sa façon auquel je répondis courtoisement de la même manière. Puis s'ensuivirent de brefs échanges avec des répliques plus ou moins longues en "salade de mots" jusqu'à ce que George retombe dans son mutisme et que j'aie m'occuper d'autre chose.

Cela dura un certain temps. Puis, un beau matin, après avoir répondu à mon salut, George prononça sans s'arrêter un discours sans signification qui dura quatre heures. Cela me fut très dur de devoir renoncer à mon déjeuner et de prendre le temps de répondre de la façon voulue. George m'écouta attentivement, puis répliqua par un nouveau discours de deux heures, auquel je répondis par un autre discours ennuyeux de deux heures (à noter que George ne cessa de regarder l'heure pendant toute la journée).

Le matin suivant, George me rendit le salut d'usage comme il se doit, mais prononça deux ou trois phrases dépourvues de signification, auxquelles je répondis par un discours absurde de même durée. George de répliqua alors : "Exprimez vous clairement, docteur." "Certainement, ça me fait plaisir. Quel est votre nom de famille?" "O'Donovan. Ce n'est pas trop tôt que quelqu'un qui sache parler me le demande. Au bout de cinq ans dans ce trou

infect !" (il poursuivit par une ou deux phrases de "salade de mots"). Je lui répondit : "Je suis content de savoir votre nom, George. Cinq ans, c'est vraiment trop long !"... Puis j'ajoutai deux ou trois phrases incompréhensibles.

En un an George fit de tels progrès qu'il put sortir de l'hôpital. Il trouva un emploi, et Erickson rapporte qu'il revenait lui rendre une petite visite de temps en temps. Presque invariablement, au début ou à la fin du compte rendu qu'il faisait de ses progrès, il lâchait quelques énoncés en "salade de mots", attendait qu'Erickson lui rende la pareille, puis ajoutait : "Rien de tel qu'un peu de non-sens dans la vie, vous ne trouvez pas docteur ?." (Watzlawick, le langage du changement).

Cette intervention donne un point de départ pour les techniques de la pensée. Reprenons, à ce stade, la question posée au début : "comment penser, ni trop, ni trop peu".

L'usage, chez les "penseurs", encore tout imprégnés de la recherche de la vérité absolue, n'est pas de rentrer, comme le fait Erickson, dans le discours de l'autre, mais au contraire de s'isoler dans un jargon hermétique, où l'on se sent à l'abri. Cette attitude est peut être nécessaire à leur maturation. Mais elle ne suffit pas. La pensée, en effet, n'est pas une production. C'est un don, une mise en commun entre les hommes. La pensée ne devient elle-même que si elle est partagée. Chacun peut avoir l'expérience de rêver d'un texte, d'une musique, ou d'une révélation si parfaite qu'elle vous transporte dans une plénitude ineffable ; Et, au réveil, il est impossible de mettre des mots ou des sons pour retranscrire cette harmonie. Ce n'était pas une pensée, mais un état mental exprimant la virtualité d'une harmonie avec soi-même. Néanmoins, il s'agit bien d'une référence, puisque, lorsque la reconnaissance se manifeste entre les individus, elle produit aussi de tels états de plénitude (l'amour naissant d'Albéroni).

L'intimité est singulière et incommunicable, et l'attente des autres stimule. "On cherche à plusieurs, on trouve seul", disait très justement un directeur de recherche. La remarque mérite attention : elle laisse pressentir que la voie se trouve dans un équilibre entre l'individuel et le collectif, dans une succession de moments ayant chacun leur nécessaire fonction.

Respecter les rythmes

Pour situer le travail de l'esprit en termes de reconnaissance, il faut d'abord se rappeler à nouveau, avec humilité, la faiblesse de notre véhicule cérébral. Le second principe de la méthode de Descartes, ainsi que toute la philosophie de la distinction, trouve son origine dans les délais nécessaires au cerveau pour prendre connaissance des choses. Il lui faut, dans un premier temps, fixer son attention successivement sur des objets assez simples pour qu'il puisse les saisir, puis, lorsqu'il s'en est fait une image intérieure, tenter de les relier entre eux jusqu'à les embrasser tous à la fois. Ainsi se succèdent deux phases essentielles, qui sont comme l'inspiration et l'expiration. Pendant la première, s'exerce la distinction, du fait qu'il faut séparer les éléments pour pouvoir les assimiler, pendant la seconde, on réunit à nouveau ce qui était artificiellement distingué. En termes traditionnels, ces deux phases s'appellent la dia-bolique et la sym-bolique. Elles sont comme l'inspiration et l'expiration, deux phases nécessaires du souffle de l'esprit. Dans chaque civilisation, l'entrée dans la connaissance est présumée différemment. Le chamanisme la situe dans le rituel initiatique, les religions messianiques par référence au dit du messie, les religions du vide (bouddhisme, taoïsme, shinto) dans des exercices de recueillement, respectant certaines formes. L'idée de méthode rompt avec ces traditions. Elle affirme que, pour avancer, il faut savoir mettre un pied devant l'autre. L'enseignement n'est plus celui d'une vérité révélée immuable, mais celui d'une démarche.

Dans les entreprises, l'organisation est le plus souvent pensée comme structure, c'est à dire comme -relativement- fixe. L'approche, plus réaliste, par la reconnaissance amène au contraire à penser en premier les processus, dont les structures ne sont que l'expression temporaire. Ainsi, la gestion de l'innovation passe par une succession de moments, dont

certains sont déstructurés (le foisonnement créateur), d'autres structurants (la réalisation de grands projets). A chaque étape, il faut adapter la structure aux nécessités du processus et non l'inverse. Seule l'expérience peut apporter les éléments nécessaires au réglage de ces processus. Il ne s'agit plus en effet de catégories abstraites, du vrai et du faux, mais de techniques concrètes, du "ni trop, ni trop peu".



Les expériences de créativité, de cercles de qualité, et le corpus de la dynamique des groupes donnent quelques règles simples, telles que les suivantes :

L'effectif fécond est autour d'une dizaine de personnes. Au delà de quinze, le bruit dépasse l'information, la reconnaissance des sujets n'est pas assez intime. En dessous de cinq, la diversité des inspirations risque d'être insuffisante.

La durée des sessions est de plusieurs heures. Une demi journée dans la même formation donne quelques résultats. Un ou deux jours entiers sont plus productifs. Mais il ne faut pas s'arrêter là. Combien d'entreprises se sont payés des stages de créativité et, après avoir laissé leurs cadres s'"éclater" pendant deux ou trois jours, n'ont strictement rien changé à leurs pratiques quotidiennes. Ce réflexe d'appropriation d'une ressource -la créativité, ou le potentiel humain- est compréhensible, mais procède d'un contresens. Se laisser féconder par n'est pas s'approprier.

Le cheminement inconscient des questions donne de l'efficacité aux réunions périodiques, à condition qu'elles ne soient pas trop espacées. La norme des cercles de qualité, deux heures tous les quinze jours, est un minimum. A l'inverse, densifier les réunions à l'excès n'accroît pas l'efficacité. Il faut du temps pour la maturation, ni trop, ni trop peu. Une part suffisante des réunions doit être consacrée à la reconnaissance des participants les uns par les autres. On ne peut pas libérer sa pensée, si l'on ne sait pas en face de qui on se trouve, quelles sont ses motivations, comment il analyse la situation, quelle est sa recherche des fondements.

Ces règles, qui s'affinent avec le temps, sont parfaitement intelligibles si l'on se reporte à ce qui a été dit sur la limitation de notre fonctionnement cérébral. Il faut du temps pour faire connaissance et se constituer à l'intérieur un modèle de l'autre. Or, c'est là un préalable nécessaire au travail en commun, puisque désormais, on s'adressera aux différents interlocuteurs par allusion à ce qu'on croit qu'ils pensent. C'est à partir de là seulement que peut se construire une vision partagée.

Observons ici combien ces règles élémentaires ne sont pas respectées par le système éducatif. Ce n'est pas par hasard. Privilégier le travail individuel, limiter à une heure la durée des cours, et éliminer la reconnaissance mutuelle, ce sont là des techniques qui nous viennent des jésuites, lesquels ne visaient pas la créativité, mais la discipline de l'esprit, inspirée des "exercices spirituels" de Saint Ignace. Aussi ceux qui sortent de ce moule, surtout s'ils ont été gratifiés par la sélection des concours, risquent-ils de conserver une attitude excessivement dogmatique, intolérante voire méprisante, de ne pas savoir écouter leur prochain, de valoriser à l'excès les qualités individuelles, en bref de manquer d'humanité. Avec la montée des techniques de communication, il faut s'attendre que ces pratiques éducatives, établies à une autre époque et pour d'autres fins dans un cadre trop étroit, soient progressivement remplacées. D'ores et déjà, il est possible, malgré ces contraintes, de compenser le caractère disciplinaire et passif par des exercices d'éducation de la vigilance et de l'initiative préparant à la liberté.

Le doute : pensée claire et pensée confuse

Néanmoins, le fait de s'accorder à plusieurs ne produit pas nécessairement une pensée. Le dromadaire, dit-on est un cheval dessiné par une commission. A force de compromis et de laxisme, les réunions ne débouchent trop souvent que sur des matériaux informes et confus ; alors que la pensée exige clarté et efficacité.

La rigueur ne se définit pas dans l'absolu. Elle résulte de l'exigence de pertinence et de sens. Pour reprendre la figuration ternaire corps-âme-esprit, les trois qualités équilibrant la pensée sont la pertinence, la concertation et la recherche du sens.

Chacune s'établit par une méthode appropriée. Celle de la concertation vient d'être décrite ; les deux autres fonctionnent selon des modalités différentes mais indissociables. Elles doivent donc être clairement distinguées et en même temps unies au processus de concertation (distinguer pour unir).

L'outil de la pertinence est l'exploration vigilante. C'est le travail de documentation préalable, puis son actualisation permanente, la mise en ordre, la présentation orientée par les finalités. Ce travail est méthodique au sens usuel du terme ; il peut être organisé de manière taylorienne.

L'outil de la recherche du sens est le doute rigoureux. Le sens apparaît comme une coïncidence, un symbole, le plus souvent par surprise. Quelqu'un parle dans la rue à quelqu'un d'autre de quelque chose, et soudain cette parole, parvenue par l'effet du hasard, déclenche la vision de la solution que vous cherchiez ardemment. Il fut alors accepter de reconnaître le sens, quelle que soit la manière dont il vous est parvenu. Pour cela, cultiver assez de détachement pour voir au delà du bien et du mal. Le message peut prendre la forme d'un ennemi ou d'un être méprisable, et le message peut soit détruire la confiance soit reconsidérer la défiance. S'il est là, il faut être capable de le reconnaître, malgré le prix à payer, en termes d'affectivité. Le sens est en effet ce qui guide tout le reste, le recueil pertinent des données et le déroulement des concertations. Mais il est de temps en temps déstabilisé ; les paradigmes se restructurent, c'est leur mode d'évolution.

La puissance de la pensée se manifeste en effet par ce qui donne sens, c'est à dire la pensée claire. Le spectacle ordinaire du monde est celui d'une confusion. C'est l'incompréhension des hommes, noyés dans six millions de termes techniques, dépourvus de grilles de lecture communes, submergés par le travail de traduction, négociant pour s'entendre sur la signification des mots. Ce fatras fait perdre de vue l'essentiel. A force de porter des masques, on ne sait plus très bien qui l'on est ; on triche même avec la vie et la mort. Cependant, parfois, ici ou là, une pensée claire se constitue, et structure tout un champ d'action. Combien d'entreprises vivent dans le souvenir des préceptes de leur pères fondateurs, émis il y a cinquante ou cent ans. Un jour, quelqu'un dit "nous irons dans la lune". Ils y allèrent, et virent que cela était bon.

Les pouvoirs du rêve

La pensée claire vient en rêve. Elle est ce qui transforme le monde. Après l'époque taylorienne, où l'homme d'action se pensait lui même comme un rouage d'une machine, les temps nouveaux s'annoncent comme l'empire des signes. La pensée, autrefois toute occupée à veiller sur l'exécution des tâches répétitives, se trouve démultipliée dans l'extraordinaire chambre d'écho des transmissions modernes. Elle redevient le lieu où s'investit l'espoir.

La condition de cet espoir est un dépouillement créateur. La métamorphose exige que les anciens vêtements, les vieilles structures soient abandonnées. Il faut l'aborder avec la conviction que le monde n'est qu'un brouillon, à réécrire entièrement.

O

Annexe 2

Les dix commandements pour étouffer l'innovation

1. Considérer avec méfiance toute idée nouvelle venant d'un subordonné (parce qu'elle est nouvelle, et parce qu'elle provient d'un subordonné).
2. Faire en sorte que les gens qui ont besoin de votre accord pour agir doivent obtenir l'accord de plusieurs niveaux hiérarchiques inférieurs.
3. Demander aux départements et aux individus de se critiquer mutuellement, et de se mesurer les uns aux autres (cela vous épargnera la tâche de décider : vous n'aurez qu'à sélectionner le survivant).
4. Laisser libre cours à vos critiques, retenir vos louanges (les gens se méfieront). Faire sentir que chacun peut être licencié à tout moment.
5. Considérer l'identification de problèmes comme un signe d'échec, pour dissuader les gens de vous faire savoir ce qui ne va pas chez eux.
6. Contrôler tout soigneusement. S'assurer que tout ce qui peut être quantifié l'est, et souvent.
7. Prendre les décisions de réorganisation et de changement en secret, les asséner de manière inopinée (les gens se méfieront là aussi).
8. S'assurer que les demandes d'information sont pleinement justifiées, et que l'information n'est pas fournie gratuitement (les données ne doivent pas tomber dans de mauvaises mains).
9. Au nom de la délégation et de la participation, donner pour tâche aux cadres d'expliquer (et le plus vite possible) comment réduire les effectifs, licencier, déplacer, et autres actions menaçantes que vous aurez décidées.
10. Et par dessus tout, ne jamais oublier que vous, ceux du sommet de la pyramide, savez déjà tout ce qu'il y a d'important à savoir dans ce métier.

Rosabeth Moss Kanter ; The change Masters

Annexe 3

Six chapeaux pour penser

Ce sont des distinctions, cette fois d'attitudes mentales, que recommande Edward de Bono dans "Six chapeaux pour penser". Il distingue, comme nous, des processus, ou des logiciels différents, et recommande de s'exercer à se placer volontairement dans l'une des six attitudes suivantes :

-la pensée en chapeau blanc : l'examen des faits et chiffres, tel un ordinateur, impartial et objectif, sans interprétation ni opinion.

-la pensée en chapeau rouge : les émotions et sentiments, affective et instinctive, sans justification ; le coeur a ses raisons..

-la pensée en chapeau noir : la critique, le relevé des éléments négatifs, des erreurs de méthode ou de raisonnement, et des échecs passés, sans indulgence.

-la pensée en chapeau jaune : positive et constructive, de la couleur du soleil. Le rêve, les scénarios d'espoir, les occasions de profits, les valeurs positives.

-la pensée en chapeau vert : la créativité de la Nature, provocation alternative ; c'est la pensée latérale, constamment à la recherche d'autre chose.

-la pensée en chapeau bleu : celle qui distribue les rôles aux autres chapeaux, organise les déroulements, effectue les synthèses.

Annexe 4

Le cycle de l'innovation

Trois fois quatre égale douze

Nous avons décrit deux outils : le ternaire, et la respiration, mouvement à quatre temps, compte tenu des deux rétentions poumons vides et poumons pleins. Ils sont opératoires sur toute chose, de la plus quotidienne à la plus intemporelle, étant, d'après ce que nous pouvons savoir, des constituants de l'esprit.

Ils se combinent en un processus à douze phases, dont une illustration est donnée par la présentation suivante :

L'innovation est d'une insaisissable complexité. Pour comprendre, l'observateur est contraint d'y projeter ses grilles de lecture, comme le pêcheur jette ses filets.

En tant que processus d'incarnation, ce n'est pas un mécanisme obéissant à la logique causale des systèmes fermés qu'étudie la Science mais au contraire, dans son essence, une manifestation de la vie, relevant des logiques cycliques, téléonomiques propres aux systèmes ouverts déstabilisés.

Elle se déroule semblablement dans les sciences les arts et les techniques ; toutefois, pour mieux comprendre ce qui suit, on pourra se représenter le cas d'un produit industriel, avec les différentes phases de son existence.

Les linguistes, en posant le principe d'interaction du texte et du contexte, ont indiqué la voie d'une modélisation de l'innovation. Le code génétique porté par un spermatozoïde est un texte particulier, qui se combine avec le "texte du contexte", c'est à dire le code porté par l'ovule. Dans l'industrie, la formulation d'une idée-germe est un texte, qui peut s'exprimer juridiquement sous la forme d'un brevet, ou d'un "modèle" s'il s'agit de design. Il se combine, là aussi, avec le "texte du contexte", le discours de l'entreprise qui accepte de le développer, d'où une reformulation préalable à la gestation.

Mais cette phase particulière, la gestation, a trop captivé l'attention. "Le hasard ne favorise que les esprits préparés" disait Pasteur. Avant, se déroulent des phases de préparation du terrain et de maturation de l'idée qui, bien que situées dans le champ conceptuel, n'en demandent pas moins un travail d'ampleur équivalente à celui de la gestation concrète.

Au total, le processus se déroule en trois grandes phases : **conceptuelle, concrète, et sociale**, qui chacune comprend quatre moments : **l'émission, la fécondation, le développement et la métamorphose**

-La phase "**conceptuelle**" correspond à ce qui se passe avant le processus biologique concret. On tire la leçon des échecs et des succès passés ; on explore les possibles ; on se relie aux grandes motivations de l'espèce humaine. Dans le cas d'un produit industriel, il s'agit de toute la phase d'investigation préalable à la cristallisation de l'idée d'un produit nouveau. On y trouve la recherche amont, les techniques de créativité, la formation et plus généralement tout l'investissement intellectuel de l'entreprise. Le franchisage est un exemple de continuité avec la phase précédente (sociale). Le produit ayant été expérimenté en vraie grandeur, il est ensuite conceptualisé et répandu dans l'espace par des moyens de financement décentralisés.

-La phase dite **concrète** correspond au processus biologique de croissance des êtres vivants, depuis l'émission des spermatozoïdes jusqu'à l'affirmation de l'individu autonome. Pour un produit industriel, elle s'étend entre l'idée-germe jusqu'à la mise sur le marché. Elle comprend toute la gestation du produit dans l'entreprise, les mises au point techniques (d'où l'aspect concret), et la mise en forme.

-La phase "**sociale**" correspond à la vie adulte de l'individu. Pour un produit industriel, ce sont les quatre moments classiques du cycle de vie du produit : le lancement, le développement, la maturité et le déclin. L'interprétation de la fin de cette phase, "mourir pour renaître", n'est pas univoque. Il peut s'agir soit d'une mort concrète, soit d'une mue, transformation si profonde qu'elle peut s'interpréter comme un changement de nature, une résurrection sous une autre forme. En tous cas, c'est une mort sensible, prélude à une naissance du concept.

Après avoir regardé les trois grandes phases, voyons maintenant les quatre moments qui les constituent :

-l'**émission** du texte (le code génétique) : c'est le moment de la provocation ; une présence nouvelle apparaît dans sa singularité, comme proposition cohérente et unique. En fait, il y a non pas un texte, mais une myriade qui sont émis, tous singuliers, dont seuls quelques uns survivront.

-la **fécondation** : le texte est reconnu par le contexte et se combine avec lui. Pour le texte, c'est la rencontre d'un terrain, le choix d'un lieu d'incarnation particulier. Pour le contexte, c'est la transformation de son attitude intérieure préalable au déroulement de la gestation.

-le **développement** : le nouveau texte, résultant de la combinaison des deux codes génétiques donne lieu à un processus de croissance d'un être nouveau avec dédoublement et démultiplication, à l'intérieur de la matrice d'accueil.

-la **métamorphose** : à la croissance interne succède la maturation externe, dans laquelle l'être est transformé par le contexte.

Depuis plusieurs millénaires, le cycle des saisons, dont le rythme cosmique s'impose à la nature, a été interprété par des symboles, les signes du zodiaque, exprimant chacun, sous forme poétique, un moment particulier de cette révolution annuelle. La tentative qui suit, consistant à interpréter les phases de l'innovation, comme interaction texte/contexte, à partir des douze signes du symbolisme astrologique est une manière de se relier à ce grand cycle de la nature et de la vie. Elle ne peut être prise au pied de la lettre, ni servir de preuve à quoi que ce soit. Mais son pouvoir d'évocation peut susciter des associations ou des complémentarités, et éviter que l'esprit se fixe sur des schémas trop étroits.

Chaque étape de ce cycle correspond effectivement à un moment de l'évolution de l'innovation. En pratique, les choses ne se déroulent pas toujours selon cet ordre ; il y a des court-circuits, tentatives plus ou moins réussies de brûler les étapes, et aussi des retours en arrière, voire des bouclages compulsifs. On ne peut pas tirer de cette description des règles rigides à respecter, mais peut-être des interprétations, à la manière des psychanalystes : en particulier, s'il y a blocage, ce peut être parce qu'une étape antérieure n'a pas été pleinement vécue et accomplie.

Le sens donné aux signes dans l'interprétation qui suit diffère de la lecture usuelle. L'astrologie se présente en effet souvent d'une manière statique, comme une description de caractères fixes. Ici, au contraire, chaque signe est un moment d'une transformation, il caractérise un mouvement. Ainsi, les catégories usuelles : feu, terre, air, eau, statiques, sont ici remplacées par des transformateurs : jaillissement, fécondation, développement, métamorphose. A première vue, ça n'a rien à voir. Et cependant, quand on poursuit l'interprétation, le sens ancien reste évocateur.

Phase conceptuelle

Emission : Sagittaire : L'apparition du conceptuel. Le signe évoque l'enseignement. La flèche qui porte au loin lancée par un homme-cheval au galop signifie à la fois la vitesse de propagation et l'indication d'une direction, d'un sens. C'est aussi l'automne, le moment où l'on tire la leçon des expériences passées ; celle-ci apparaît comme un nouveau texte, conceptuel, dans le contexte du savoir commun. Le concept est le dernier feu de la vie, le message abstrait envoyé aux générations futures, au moyen de l'enseignement. Il contient l'idée d'une mission de l'espèce humaine, d'une direction pour l'avenir, un espoir nostalgique mais ferme. La question du sens est posée. On s'oriente, telle une boussole, vers sa résolution.

Fécondation : Capricorne : La combinaison-confrontation de l'enseignement (sagittaire) avec le terrain, c'est à dire les "allant de soi" des comportements, produit une restructuration des rapports de force. Le signe évoque en effet ce qui est structurant. Non pas les structures figées des organisations, mais plutôt le mouvement de structuration des relations, aboutissant à la cristallisation, non de structures, mais de processus, voire de procédures. Il s'agit en fait des règles du jeu, au sens de l'école de Palo Alto ou d'Eric Berne (les scénarios). Elles se restructurent, fécondées par l'enseignement. Elles canaliseront les rapports ultérieurs.

Développement : Verseau : La définition des règles de l'art, même sévères (l'alexandrin, les trois unités, ou la gamme tempérée) apparaît comme un défi aux créateurs. Elle est suivie d'une exploration créatrice de tous les possibles. Car, pour le vivant, le structurant (capricorne) est à la fois une prison et un stimulant de l'évasion. Le verseau évoque les vents froids et parfois dévastateurs de l'hiver. C'est l'exploration des concepts et l'élargissement du champ de conscience. Tous les possibles sont observés avec un regard neutre d'une froide logique, "au delà du bien et du mal". C'est une démultiplication, un développement dans le domaine des idées, à l'abri de structures de réflexion protégées.

Métamorphose : Poissons : Après cette phase exploratrice conquérante, réapparaissent des demandes d'ordre affectif, mais encore marquées de la froideur de l'hiver. Elles ne s'adressent pas à un objet charnel, mais aux grands mythes fondateurs, avec lesquels on cherche à se mettre en accord, au moyen d'une renégociation des interprétations et reformulations. Il y a donc confrontation des concepts avec les mythes en vigueur. Les moments fondateurs sont revécus. On recherche les légitimités avant le choix de l'idée germe, pour l'ancrer dans les fondements de la raison d'être.

Phase concrète

Emission : Bélier : Le jaillissement du texte. Les porteurs du code génétique s'élancent de tous côtés, tels des spermatozoïdes, à la recherche d'un site réceptif. Le texte est l'idée-germe à l'état pur, dans toute sa provocation, une parole insécable à prendre ou à laisser. Les porteurs du texte, encore tout illuminés, veulent s'imposer, intransigeants et impatients. Ils proposent inlassablement leurs solutions et s'indignent de l'indifférence, des erreurs et des obstacles qu'ils rencontrent. Dans le cycle animal, le bélier représente l'émission de la semence. Pour l'innovation industrielle, il représente l'émission de l'idée, c'est à dire l'invention.

Fécondation : Taureau : Le site réceptif accepte le texte, mais le transforme selon son code génétique propre. Le germe complet est porteur de la combinaison des codes génétiques de l'idée et du récepteur. Le signe du taureau correspond, pour les animaux, à cette phase de fécondation où le spermatozoïde ayant pénétré l'ovule, leurs deux codes se combinent pour former un être nouveau. Pour l'innovation, c'est l'entreprise ou l'institution qui va servir de matrice. A l'intérieur même de cette matrice, la fécondation se fixe en un lieu précis, non consciemment prédéterminé. Il y a aussi, dans ce cas, combinaison des codes, car l'idée doit s'adapter au récepteur, et le récepteur à l'idée.

Développement : Gémeaux : Démultiplication et croissance. Le nouveau code génétique donne lieu au développement, dans la matrice, d'un être nouveau. Pour les animaux, c'est la phase de gestation, préparant l'accouchement. Dans l'entreprise, c'est la période où le projet prend forme. Il se constitue dans l'abri protecteur de l'institution d'accueil. Il y a à la fois répétition du message et interprétation par construction d'une entité nouvelle.

Métamorphose : Cancer : L'enfant fait ses premiers pas au dehors, encore lié à sa famille. Il subit les formations et transformations qui feront de lui un être individué autonome. Le produit (l'innovation) affronte les tests de marché, subit les mises au point préalables à son lancement. C'est un processus de maturation.

Phase sociale

Emission : Lion : Apparition dans le visible et affirmation d'une conscience de soi. Le nouveau venu, par rapport au contexte social, est à son tour un texte provocant. Le groupe qui, dans l'institution, a porté l'innovation, s'institue lui-même à son tour, comme porteur d'un texte original et spécifique, distinct des autres. Il y a désormais un être conscient qui se présente conquérant devant un nouveau contexte (le marché).

Fécondation : Vierge : La récolte. Phase d'accumulation répétitive et extensive pendant laquelle il faut "veiller au grain". On assure ses positions, on étend petit à petit son domaine, on défend ses possessions. C'est le moment de prendre ses bénéfices. Le produit se fait une place sur le marché, il féconde l'économie, il devient une norme, les rentrées financières abondent.

Développement : Balance : Les saturations apparaissent. On quitte la phase d'expansion. Dans une économie où le gros des besoins a été satisfait, on se trouve à affronter, avec les concurrents, le scepticisme de clients blasés. Alors se produit un dédoublement du discours. Vers l'extérieur (exo), on maintient la position. C'est la langue de bois, le langage de négociation, qui prend en compte la situation objective. Pendant ce temps, à l'intérieur (éso), on analyse la situation avec autant de lucidité que possible.

Métamorphose : Scorpion : Mourir pour renaître. Le porteur du texte est contraint d'accepter la mutation. Il doit mourir à lui-même, renoncer à ses attachements pour pouvoir se régénérer. Il y a des vérités qui ne pardonnent pas. Le destin du texte est de se laisser transformer par le contexte. C'est la mort initiatique. Les différentes parties du corps sont d'abord dispersées, puis ré-assemblées.

Nota : ces quatre dernières phases correspondent, pour l'innovation, à ce qu'on désigne habituellement par le cycle de vie du produit dans les manuels de management : lancement, croissance, maturité, déclin. Ce sont ces phases qu'utilise par exemple le Boston consulting group. Par rapport à cette présentation classique, la référence astrologique permet de souligner l'ampleur du travail de préparation, et aussi la continuité du cycle, puisqu'après le scorpion se présente à nouveau la phase conceptuelle, où l'on tire d'abord les enseignements (sagittaire) de l'expérience passée. Dans l'économie contemporaine, ce passage au concept a trouvé une illustration dans le franchisage. Celui-ci consiste en effet à conceptualiser le produit, ce qui suppose un travail de mise en forme important, afin de le diffuser par des enseignements.

Bibliographie sélective

- Une nouvelle science de l'esprit, Revue Le Débat n°47 nov. déc. 87, Gallimard
Donald R. Griffin, La pensée animale, Denoël, 1988.
Oliver Sachs, l'homme qui prenait sa femme pour un chapeau, Seuil, 1988
Paul Watzlawick, Le langage du changement, Seuil, 1978.
Paul Watzlawick, L'invention de la réalité, Seuil, 1988.
Douglas Hofstadter, Gödel Eicher Bach, Interéditions, 1985.
Marvin Minsky, La société de l'esprit, Interéditions, 1988.
Sherry Turkle, Les enfants de l'ordinateur, Denoël, 1984.
Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, Seuil, 1983.
Charles Krejtman, Pour Descartes, Albin Michel, 1987
Georges Perec, Penser/Classer, Hachette, 1985.
Génie Laborde, influencer avec intégrité, Interéditions, 1987.
Edward de Bono, Des chapeaux pour penser, interéditions, 1987.
Raymond Smullyan, Le livre qui rend fou, Dunod, 1982.
Cardon, Lenhardt, Nicolas, L'analyse transactionnelle, Ed. d'organisation, 1979.
Bernard Demory, La créativité en pratique et en action, Chotard, 1978
Alain Coulon, Ethnométhodologie de l'éducation, Rev. fcse de pédagogie n°82 janvier-mars 88 pp 65 à 97
Anne Lauvergeon et Jean-luc Delpuech, Sur les traces des dirigeants, Gérer et comprendre n°2 Mars 86.
Eric Berne, Que dites vous après avoir dit bonjour ?, Tchou, 1981.
Edgar Morin, La méthode, Seuil, 1986.
Janine Enlart, Adam ou la géométrie incarnée, Sophon, 1985.
René Alleau, La Science des symboles, Payot, 1984.
Gérard Zwang, Ethologie humaine, Simep, 1988.
Martin Heidegger, Qu'appelle-t-on penser ?, Gallimard
Hubert Dreyfus, l'intelligence artificielle, mythes et limites, Flammarion, 1974.
Dimitri Davidenko, Descartes le scandaleux, Laffont, 1988.
Monique Le Poncin, Gym cerveau, Stock, 1987.
Pierre Dac ; Les pensées
Borgès ; Fictions ; Gallimard
Gregory Bateson, Vers une écologie de l'esprit, Seuil, 1980.
Gregory Bateson, La nature de la pensée, Seuil, 1982?
Jerome Bruner ; comment les enfants apprennent à parler ; Retz
Jean Piaget , Six études de psychologie , Folio, 1964.
Groupe mû, Rhétorique générale, Points Seuil, 1982.
Fernand Schwarz, La tradition et les voies de la connaissance, Nadp, 1987.
Tobie Nathan, Psychanalyse païenne, Dunod, 1988.
Paul Klee, La pensée créatrice, Dessain et Tolra, 1980.
Jeremy Bentham, Le Panoptique, Belfond, 1977.
Alan F. Chalmers, Qu'est-ce que la Science ?, La découverte, 1986.
Claude Kordon, Laurent Degos, Communication cellulaire et pathologie, INSERM, 1988.
T.S. Kuhn, La structure des révolutions scientifiques, Gallimard, 1983.
Hélène Trocmé-Fabre, J'apprends, donc je suis, éd. d'organisation, 1987.
Murielle Gagnebien, Les ensevelis vivants, 1987 ?
Thierry Gaudin, Pouvoirs du rêve, ed. d'organisation, 1984.
Thierry Gaudin, Le temps du germe, Sophon, 1987.
Thierry Gaudin, Les métamorphoses du futur, Economica, 1988.
Thierry Gaudin, 2100, Odysée de l'Espèce, Payot, 1993.