

Thierry GAUDIN

polytechnicien et ingénieur des Mines, expert auprès de l'OCDE
des Nations unies et de la Commission européenne.
Président de l'association Prospective 2100.

(2003)

Le Discours de la Méthode Créatrice

Entretiens avec François L'Yvonnet.

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@ugac.ca

Site web pédagogique : <http://www.ugac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: http://www.ugac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.ugac.ca/>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Thierry Gaudin

Le Discours de la Méthode Créatrice. Entretiens avec François L'Yvonnet.

France : Les Éditions du Relié, avril 2003, 172 pp.

[Autorisation formelle accordée par l'auteur le 22 août 2011 de diffuser ce livre dans Les Classiques des sciences sociales.]



Courriel : gaudin@2100.org

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Comic Sans 12 points.

Pour les notes de bas de page : Comic Sans, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

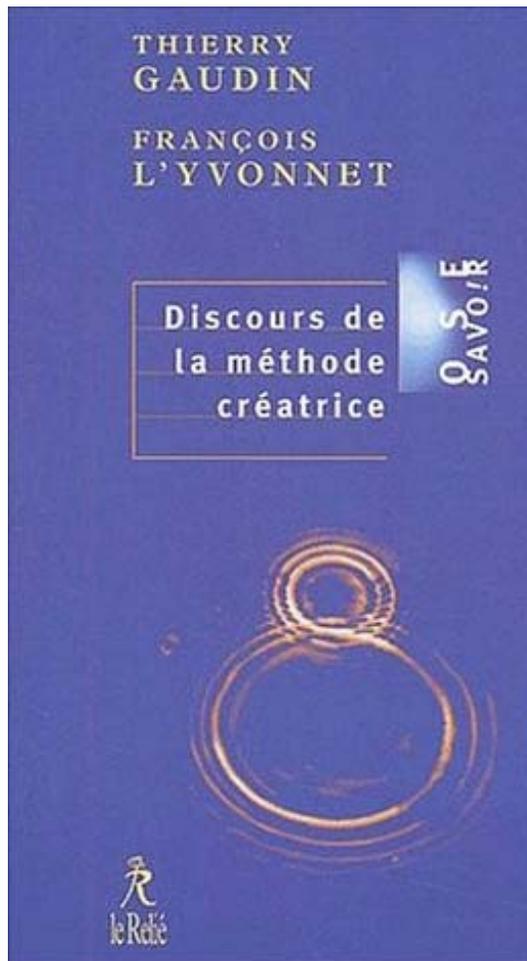
Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5" x 11".

Édition complétée le 5 septembre 2011 à Chicoutimi, Royaume du Saguenay, Québec.



Thierry Gaudin

Le Discours de la Méthode Créatrice.
Entretiens avec François L'Yvonnet.



France : Les Éditions du Relié, avril 2003, 172 pp.

Table des matières

INTRODUCTION

Chapitre 1. S'ORGANISER POUR CRÉER

Chapitre 2. DE QUATRE À HUIT PRINCIPES

- 2.1. Premier principe (Gropius)
- 2.2. Deuxième principe (Santos-Dumont)
- 2.3. Troisième principe (Alberoni)
- 2.4. Quatrième principe (Ishikawa)

Chapitre 3. « TABLE RASE » ET « ÉTAT NAISSANT »

- 3.1. Une Révolution Copernicienne
- 3.2. Le Gai Savoir
- 3.3. Éloge des autodidactes
- 3.4. Se déprendre
- 3.5. Réfutation de la division
- 3.6. Visibilité ?

Chapitre 4. LES TROIS FONCTIONS DU CREATEUR

- 4.1. La trifonctionnalité et la méthode
- 4.2. La vision de Poincaré
- 4.3. L'affectivité
- 4.4. Identités d'entreprises
- 4.5. Cercle, carré, triangle...
- 4.6. La saga

Chapitre 5. LE « SOUFFLE » DE L'ESPRIT

- 5.1. Prophétie et méditation
- 5.2. Valse à trois temps
- 5.3. Présences immatérielles
- 5.4. Crime instituant
- 5.5. Naissance d'une autre époque
- 5.6. Un cas de perte d'identité
- 5.7. Un cas d'identité renouvelée

Chapitre 6. HABITER L'ESPACE ET LE TEMPS

- 6.1. Désorientations
- 6.2. Modélisations non verbales
- 6.3. Rythmes biologiques
- 6.4. Habiter l'espace
- 6.5. Le temps des origines
- 6.6. Culture technique

CONCLUSION

ANNEXE. SOURCES THÉOLOGIQUES ET SCIENTIFIQUES

Le Discours de la Méthode Créatrice

INTRODUCTION

[Retour à la table des matières](#)

Le *Discours de la méthode* de René Descartes est considéré comme l'un des textes fondateurs de la philosophie rationaliste, voire de la Science moderne. Si nous avons éprouvé le besoin de mettre par écrit ce qui suit, ce n'est pas pour réfuter, mais pour compléter l'approche de Descartes.

Son « discours », en effet, ne donne pas une « méthode » au sens étymologique du terme : en grec, *meta odos*, le *chemin qui mène au loin*. Il donne des éléments de validation, des préceptes, mais ne fournit pas d'indication pratique sur la manière d'avancer. D'autre part, de nombreux manuels ont été publiés sur les « techniques de créativité », à l'usage des entreprises et des consultants. Ces textes contiennent de nombreuses recettes comportementales, mais, à l'inverse de Descartes, ils sont souvent trop précis pour s'adapter à la diversité des situations. Ils ne donnent pas non plus au lecteur les moyens d'adapter leur « méthode » parce qu'ils n'explorent pas les fondements. En quelque sorte, ils disent : « faites comme je vous le dis, ça marche » sans expliquer pourquoi ça marche.

En utilisant une approche cognitive et philosophique nous avons voulu nous situer dans cet espace intermédiaire entre la recette pratique et la philosophie. Mais les nécessités de l'exercice nous ont amenés à

poser la question de l'être (l'ontologie) d'une manière qui n'est plus tout à fait cartésienne.

Ce faisant, nous croyons aussi placer la philosophie en phase avec le XXI^e siècle où, d'après nos travaux de prospective, le *paradigme scientifique*, cohérent avec l'industrialisation, devrait laisser place progressivement à un *paradigme* dit *cognitif*. On renonce à l'idée d'un sujet unique et omniscient, celui de la Science, dans lequel s'accumulaient indéfiniment des connaissances, au profit d'une multiplicité de sujets (et d'êtres pensants individuels et collectifs) qui, chacun à leur façon, interprètent en permanence le monde. Ce nouveau schéma conduit à relativiser le savoir, autrement dit à étendre l'idée de relativité au champ de la connaissance.

Thierry GAUDIN

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 1

S'organiser pour créer.

[Retour à la table des matières](#)

François L'Yvonné : Nous pourrions reprendre la question posée par Lénine en mars 1902, en prélude au II^e congrès du Parti ouvrier : « Que faire ? ». Derrière cette interrogation - dont Lénine fit un livre -, il y a à la fois un constat d'échec, quelque chose a tourné court, et en même temps une réflexion méthodologique fondamentale. Il fallait tirer toutes les conséquences d'une impasse, d'une véritable aporie¹ théorique et pratique. Une question de méthode, si l'on veut, le mot « méthode » devant être pris dans son sens propre et grec, « *methodos* », (*meta*, vers et *odos*, chemin), un chemin qui n'est pas tout tracé, mais advenant à mesure que l'on chemine...

¹ Les philosophes désignent par « aporie » cette situation très particulière (et fort rare) où ils estiment qu'ils n'ont plus rien à dire...

Thierry Gaudin : Quelle est la réponse de Lénine ? Elle est surprenante, mais toute simple. Dans son livre, il soutient que la réponse à la question « Que faire ? » est : « Il faut prendre la parole »... Un seul journal pour toute la Russie !

Il faut donc *enchaîner le discours*. Il y a toujours quelque chose d'autre à dire, et c'est l'*enchaînement* du discours qui permettra d'embrayer sur l'action. Cet enchaînement n'est pas la réaffirmation de positions doctrinales. Un journal, c'est l'exposé des faits, qui suit les événements, tels qu'ils se présentent, et ensuite donne un commentaire. Il n'est pas la répétition du même, puisqu'il suit l'actualité. Mais, ce faisant, il permet de revisiter les interprétations théoriques d'une manière chaque jour différente et adaptée, autrement dit d'effectuer un travail permanent de reconnaissance.

C'est aussi, à sa manière, ce que disait Jean-François Lyotard au milieu des années 70 : personne ne peut arriver à des vérités absolues, mais chacun peut prolonger et enchaîner son discours...

- En effet, qu'est-ce qu'il y a de plus révélateur dans un discours sinon ses silences, ses contradictions et ses ratés... Lyotard disait : « Il faut que le vrai devienne une affaire de style ». C'est un tout autre traitement de la vérité !

- Enchaîner le discours, n'est-ce pas aussi ce que font les entreprises ? Ou, plus généralement, les êtres collectifs, les tribus, les associations, les clans ?

- Puisque nous allons « cheminer » de conserve, je ne résiste pas au plaisir de citer le poète espagnol Antonio Machado ² :

² Traduit par J. Parets Llorca.

<i>Caminante no hay camino Se hace el camino al andar Al andar se hace camino Y al volver la vista atrás Se ve la senda que nunca Se ha de volver a pisar.</i>	<i>Marcheur, il n'y a pas de chemin Le chemin se construit en marchant En marchant se construit le chemin Et en regardant en arrière, On voit la sente que jamais On ne foulera à nouveau.</i>
--	--

- C'est bien cela : l'impermanence des choses, mais aussi la reconnaissance. Héraclite disait : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve », parce que l'eau a coulé, ce n'est plus le même fleuve et cependant, c'est bien le même, car je peux le reconnaître. Ainsi, une entreprise est chaque matin différente, mais ses clients, ses employés, ses fournisseurs, savent néanmoins reconnaître que c'est bien la même.

- À soixante-dix ans de distance, sur le plan philosophique, ces réponses se ressemblent, bien que provenant de personnages aussi différents que Lénine et Lyotard !

- Parce qu'elles reflètent une commune préoccupation ontologique...

- Ontologique ? Pourquoi cette référence à l'Être ? La question posée est bien concrète : « Que faire ? ». Gardons-nous d'une évaporation dans l'abstrait...

- Je ne m'évapore pas du tout. Pour moi, l'ontologie est très concrète. Elle commence avec le Poème de Parménide : « savoir distinguer ce qui est de ce qui n'est pas », quoi de plus concret ? Cela paraît évident : cette table, cette chaise « sont ». Eh bien, ce n'est pas si évident, car elles ne sont là que comme manifestations du projet de s'asseoir ou de s'attabler. Pour une civilisation où l'on s'assoit par terre

et où l'on ne mange pas à table, elles ne sont rien, sinon des morceaux de matière sans signification.

C'est encore plus sensible pour les êtres collectifs. Une association, une entreprise, un mouvement social, ne « sont » que l'incarnation de projets. Si le projet n'est plus partagé ou, ce qui arrive souvent, s'il passe au second plan derrière les ambitions personnelles des individus, alors le collectif, même s'il continue avec son statut et ses prérogatives juridiques, perd son « être ». À mon sens, il n'est plus. Le « faire » n'est plus alors qu'un faire de somnambule ou même de mort-vivant. Le monde contemporain en regorge d'exemples.

- Ces préoccupations ontologiques viennent de la Grèce du VI^e siècle avant J.-C., une civilisation où il n'y avait stricto sensu ni associations ni entreprises.

- Je n'en suis pas si sûr. C'est le siècle de l'invention de la monnaie (Crésus, le fleuve Pactole). La comptabilité était alors déjà développée chez les Mésopotamiens et l'École de Milet (Thalès) avait des préoccupations très techniques et économiques. Le projet des philosophes « distinguer ce qui est de ce qui n'est pas » est venu, semble-t-il, en réaction. Les marchands phéniciens, pris par l'ivresse du gain, se laissaient aller à raconter n'importe quoi pour vendre leur camelote. La philosophie serait un coup d'arrêt à la désinformation. Une situation assez proche de ce que nous vivons actuellement...

- Avec l'émergence d'une nouvelle sophistication médiatico-publicitaire et les risques d'une manipulation mentale généralisée... Mais, je me permets d'insister, en quoi la question « Que faire ? » est-elle de nature ontologique ?

- Parce que le temps de l'Esprit est cyclique.

- Où diable allons-nous ? Nous en étions à « Que faire ? »...

- Justement, qui fait quoi ? Ce détour est essentiel. Il va nous permettre de poser les bases de la méthode. En quelque sorte, tout se déduit de ce constat : le temps de l'Esprit est cyclique.

- Voilà qui mérite quelques éclaircissements...

- Imaginez le fonctionnement de votre cerveau. S'il arrive à reconnaître tous ces objets familiers, c'est bien parce qu'il repasse dans un état voisin de celui où il se trouvait quand il les a perçus pour la première fois. C'est la sensation intérieure de déjà vu qui fait la reconnaissance. Ce que vous percevez, c'est bien l'état de votre cerveau, lequel est toujours en mouvement ³. D'ailleurs, s'il ne l'était pas, cela voudrait dire que vous êtes mort, c'est-à-dire que vous n'êtes plus. Donc, il repasse au voisinage de là où il est déjà passé. Il y a à la fois cyclicité (le fait de repasser) et topologie (la notion de voisinage ⁴).

- C'est ce que vous appelez une « danse » ?

- Le danseur repasse, en effet, au voisinage de là où il était passé. Ce voisinage est assez proche pour maintenir la permanence du sujet, et assez éloigné pour suivre l'impermanence de la vie.

Mais, dans ce cas, il s'agit d'une danse bien particulière, la référence de toutes les autres, celle des neurones de notre cerveau, qui repassent au voisinage de là où ils étaient passés, ce qui produit la sensa-

³ Il s'agit d'influx nerveux, bien entendu, pas d'un mouvement mécanique comme ceux des muscles ou des os.

⁴ Telle que l'emploient les mathématiciens. L'étude des différentes formes de « voisinage » est l'objet d'une branche importante des mathématiques, la topologie. Il y a de bonnes raisons de penser, et nous en donnerons quelques exemples (notamment celui de Mozart p35 infra), que la topologie cérébrale évoquée ici soit beaucoup plus complexe et surprenante que celle des espaces physiques auxquels nous sommes habitués. Observons en particulier qu'elle permet à la fois la détection de la proximité et des écarts, autrement dit des ressemblances et des différences, ce qui la rapproche d'une métrologie qui serait non pas numérique, mais abstraite.

tion de reconnaissance des choses et en même temps de reconnaissance de soi.

- *D'où la formule un peu paradoxale et provocatrice : « Je danse donc je suis⁵ »*

- Parfaitement, c'est cette danse, que je définis comme le fait de repasser au « voisinage » de la même posture, qui donne consistance à l'être.

Depuis Galilée⁶, les physiciens ont fait prévaloir une conception du temps linéaire, celle des machines. C'est le spectacle de la révolution des astres, avec son extraordinaire régularité qui les a amenés à cette modélisation. D'ailleurs, la prévision de la position des étoiles et des planètes et l'explication qu'en donne la loi de Newton ont été pendant plusieurs siècles, et sont encore considérées à juste titre comme une extraordinaire victoire de l'esprit humain. Néanmoins, cette vision ne doit pas faire perdre de vue la réalité sensible. Le sujet reconnaît les objets et se reconnaît en même temps parce que le temps de l'Esprit est cyclique. La question « que faire ? », est en fait une double question : « qui veut faire quoi ? », le « qui » et le « quoi » étant produits dans un même mouvement de reconnaissance, donc de retour sur soi.

- *La vision que vous esquissez n'est-elle pas exagérément anthropocentrée ?*

- Je vous répondrai, en observant que tout être vivant est doué de fonctions « cognitives » (et donc de reconnaissance). Les animaux sont des êtres cognitifs (c'est même à mon avis la meilleure manière de définir la vie : le lieu de processus cognitifs). Les collectivités en sont

⁵ Voir *L'avenir de l'Esprit*, Thierry Gaudin, François L'Yvonnet, Albin Michel, 2001.

⁶ Ainsi que l'observe Norbert Elias in *Du Temps*, Fayard, 1997 (Press-Pocket, 1999) ; voir aussi le numéro spécial de la revue *Pour la Science* consacré à Galilée, Novembre 1999.

aussi. La fourmi est un être cognitif, la fourmilière également. L'être humain en est un, la tribu, la famille, l'association ou l'entreprise aussi. Et puisqu'il vous faut du concret...

- Que vaudrait un discours de la méthode créatrice qui résiderait quelque part dans l'éther ?

- Justement, le fait que le temps de l'esprit soit cyclique - ce qui est une évidence, dès lors qu'on y porte attention - mène à des recommandations pratiques... S'il s'agit, non d'un individu, mais d'un sujet collectif (c'est souvent le cas pour les innovations en milieu professionnel), alors ce sujet ne peut exister que si des processus de reconnaissance fonctionnent effectivement et selon un rythme adéquat (que l'expérimentation permet de préciser). Ce sont, par exemple, des réunions régulières, ce que font beaucoup de gestionnaires. Mais, le plus souvent, ils se crispent dans une volonté de « ne pas perdre de temps », et à cette fin limitent l'ordre du jour à l'évocation de ce qui est inédit. C'est une erreur, car l'esprit (ici le sujet collectif) a besoin de revisiter ce qu'il « connaît » déjà, de le *reconnaître* pour approfondir sa connaissance. C'est même nécessaire à son existence en tant que sujet. Il faut faire sa place au temps de l'Esprit. Car il est vain de vouloir forcer les rythmes biologiques ! Et puis la reconnaissance construit ses propres balises, véritables instruments de mesure de sa progression.

À partir de cette idée, nous pouvons aussi apprécier en quoi la proposition de Lénine est une réponse adéquate, en termes de théorie des jeux, au défi qui lui était posé (même si, sur le fond, ce qui est mon cas, on ne partage pas du tout ses positions doctrinales). « Un journal pour toute la Russie », ce n'est pas autre chose qu'un retour sur soi au moyen de l'interprétation de l'actualité. La conscience (le sujet) se reconstruit alors en creux, non comme une action sur le monde, mais comme un regard porté sur lui. Et si, par l'exercice régulier, sa capacité d'analyse et sa cohérence s'affirment, alors il redevient prêt pour

l'action. Le « journal » est alors l'instrument de mesure qui permet au sujet d'évaluer sa progression.

Ce que Lénine programmait dans son « Que faire ? », c'est une danse du scalp autour du pouvoir tsariste. Cette danse était **en même temps** le moyen de reconstruire son mouvement révolutionnaire. C'était donc une déclinaison particulière de notre formule « Je danse donc je suis ».

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 2

De quatre à huit principes

[Retour à la table des matières](#)

- Nous avons quitté le registre des vérités absolues, désormais nous sommes dans un registre technique...

- C'est tout à fait essentiel. Il y a des techniques qui marchent et d'autres qui ne marchent pas. Les objets mathématiques - comme les équations de la relativité d'Einstein-Poincaré - sont des techniques pour lire le monde. Ils ne valent qu'en tant que technique, c'est-à-dire en raison de leur efficacité. Ce sont des *outils conceptuels*.

Si l'on accepte ces éléments pour ce qu'ils sont, des outils techniques, notre regard change, car, comme nous l'avons dit, une technique marche ou ne marche pas !

- Cela vaut aussi pour les théories scientifiques : c'est leur fécondité qui importe, et non leur supposée « vérité » ⁷...

⁷ Cf. Annexe : sources théologiques et scientifiques.

- Dire qu'une théorie est féconde, c'est dire qu'elle marche, qu'on peut avancer, qu'on peut prolonger le discours, comme le disait Lyotard...

- Ou Lénine !

- Dans le cas de Lénine, il s'agissait de prendre le pouvoir. Mais il voulait aussi, par cette prise de pouvoir faire vivre un autre paradigme, d'autres déroulements de vie que celui de la société tsariste de son époque. Il y a réussi d'ailleurs, pendant une période de 70 ans, c'est-à-dire moins que certaines tentatives inspirées du « socialisme utopique », telles que celle de Godin, avec son « familistère » qui fabriquait - et fabrique encore - des poêles.

- Tout compte fait, Godin a peut-être rendu plus de services à l'humanité que Lénine !

- Sans doute. Il a permis à plusieurs générations de se chauffer dans de bonnes conditions. C'était à mon sens un vrai idéaliste, parce qu'il ne perdait pas le lien avec le concret. Il a voulu construire un modèle d'organisation sociale dont les ouvriers de Guise, où se trouve son « familistère ⁸ », parlent encore avec émotion.

Je suis toujours surpris que l'enseignement de l'Histoire fasse tant de place aux politiciens, dont les actions ont été si souvent désastreuses, et si peu aux créateurs. Notre société a été construite par Ampère, Coulomb, Gramme, Edison (et leurs contributions à la connaissance de l'électricité), Santos-Dumont, Voisin, Farman (l'aviation), Niepce (la

⁸ Jean-Baptiste Godin (1817-1888), qui était à l'origine un artisan, fut inspiré par le mouvement du « socialisme utopique », à l'origine des mutuelles et des coopératives, dont le principal inspirateur, Charles Fourier, décrivit son « utopie » sous le nom « phalanstère », une société égalitaire (et programmée !) d'hommes libres. Godin déforma le nom en « familistère », aménageant le projet pour la vie de familles ouvrières.

photographie), les frères Lumière (le cinéma) et non par des chefs de guerre ou des dictateurs paranoïaques.

- *Revenons aux outils conceptuels : il faut, selon vous, prendre ces « objets » pour ce qu'ils sont, à savoir des techniques...*

- La première des techniques importantes pour les hommes d'action, c'est celle qui permet d'aller de l'avant, la technique de créativité.

Mais d'abord, faisons comme les artisans : commençons par ranger nos outils. Dans le tableau qui suit, je mets face-à-face les quatre principes célèbres de la *méthode analytique* de Descartes, et les principes-miroir de notre *méthode créatrice*, inspirée des « techniques de créativité » :

Méthode analytique	Méthode créatrice
<ul style="list-style-type: none"> • Le premier [principe] était de ne recevoir aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle. C'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention ; et de ne comprendre rien de plus en mes jugements que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement en mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le premier de ne recevoir aucun projet comme impossible que je ne le connusse évidemment être tel. C'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention ; et de ne comprendre rien de plus dans mes objections que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement en mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute.
<ul style="list-style-type: none"> • Le second de diviser chacune des difficultés que j'examinais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le second de réunir les compétences et les motivations d'une diversité et d'une qualité suffisante pour porter le projet jusqu'à sa réalisation.

Méthode analytique	Méthode créatrice
<ul style="list-style-type: none"> • Le troisième de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître pour monter peu à peu, comme par degrés dans la connaissance des plus composés, en supposant même de l'ordre dans ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le troisième de conduire par ordre le travail re-créateur, en commençant par les propositions les plus variées pour monter peu à peu, comme par degrés, dans l'exigence et la cohérence du projet, en ménageant des épreuves qui le confrontent à la demande extérieure.
<ul style="list-style-type: none"> • Et le dernier de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Et le dernier de faire en sorte que s'exerce partout une vigilance si assidue que je fusse assuré du progrès constant de la qualité de l'exécution.

Premier principe (Gropius)

[Retour à la table des matières](#)

- *Vous transposez Descartes en l'inversant. Son premier principe : « De ne recevoir jamais aucune autre chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle » devient : « De ne recevoir aucun projet comme impossible que je ne le connusse évidemment être tel... »*

- On pourrait appeler cela le « principe de **Gropius** ». Walter Gropius, architecte, ancien du *Deutscher Werkbund*, fut le fondateur à Weimar du « *Bauhaus* », l'école de Design allemande qui fonctionna de 1919 à 1933 ⁹. Cette école, qui a fait l'objet de nombreuses publica-

⁹ En 1933, l'école sera fermée sur l'ordre des autorités nazies qui arrêteront une trentaine d'élèves. Elle revit actuellement sous la forme de la « Bauhaus-

tions, et même d'expositions rétrospectives, est encore considérée comme un modèle de créativité.

Or, la règle qu'avait instituée Gropius était : « Si un étudiant a une idée et qu'il n'y a pas de raison évidente pour que cette idée ne soit pas réalisable, alors l'école lui fournira les moyens de la réaliser, on délibérera après de sa valeur ». C'est bien le même principe que celui que nous avons énoncé en miroir de celui de Descartes : « *De ne recevoir aucun projet comme impossible que je ne le connusse évidemment être tel...* ».

- Il est clair que dans le cas du Bauhaus - n'oublions pas que des artistes comme Klee et Kandinsky y enseigneront quasi continûment - le principe de Gropius a fonctionné.

- Toute l'architecture, le design et le graphisme de la seconde moitié du XXe siècle doivent quelque chose à l'extraordinaire créativité de cette école. Mais on peut se demander pourquoi cela a si bien marché. À mon avis, la réponse est simple : l'accomplissement d'un projet n'est pas - n'est pas seulement - dû à sa cohérence. Il est surtout le fait de la motivation de celui qui le porte. D'où l'importance de le laisser s'exprimer. En s'exprimant, il se définit lui-même, il progresse et le projet se précise.

Ceci peut aussi être présenté comme une conséquence de ce que nous avons évoqué précédemment : le temps de l'Esprit est cyclique, d'où la « danse des neurones ». Celui qui est habité par un projet créateur, quel que soit le registre - technique, scientifique, artistique - a son esprit en mouvement, il tourne comme autour d'un « attracteur étrange ¹⁰ », bien avant d'être en mesure d'exprimer clairement son projet. Souvent même son esprit travaille sans qu'il le sache.

Universitaet in Weimar » - <http://www.uni-weimar.de> - dédiée à l'urbanisme et à la mémoire du Bauhaus.

¹⁰ Selon le terme employé par la « Théorie du chaos » (cf. James Gleick, *La théorie du chaos, vers une nouvelle science*, Albin Michel, 1989).

Dès lors, l'avancement de son projet est en même temps une mesure de sa progression, de sa réalisation personnelle en tant que créateur. Et cela l'aide à se reconnaître lui-même. Et même lorsque les choses deviennent claires pour lui, il faut encore un travail souvent difficile pour les mettre en forme jusqu'à ce qu'elles soient claires pour les autres.

- Si on ne le laisse pas s'exprimer, il pratique l'autocensure !

- Exactement, d'où la règle de non-censure, présente dans toutes les « techniques de créativité » qu'appliquent les consultants ¹¹. Au début d'une session de créativité, les participants doivent s'abstenir de critiquer les idées émises par les autres. Ils doivent, au contraire, « associer » sur ces idées, c'est-à-dire en produire de nouvelles à partir de ce qu'elles leur inspirent. C'est seulement dans un second temps qu'on fait le tri.

Dans une entreprise, plus généralement dans toute institution, il y a toujours ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Et, dans ce qui ne se fait pas, il y a ce qui est officiellement réprouvé et aussi ce qui fait jaillir la réprobation alors que rien ne laissait penser que c'était indésirable. La surprise, la nouveauté sont souvent perçues comme des contradictions, des remises en question des pratiques en vigueur, voire de l'autorité des personnes « en charge ».

D'une manière générale, « l'innovation dérange, et il se déploie pour la critiquer une imagination étrangement absente quand il s'agit de la promouvoir ¹² ». Par exemple, quand une proposition de produit nouveau surgit dans une entreprise, c'est d'une certaine manière une critique implicite des produits anciens. Il y a une véritable relation dialectique

¹¹ On pourra consulter, par exemple, les ouvrages de Bernard Demory, en particulier *La créativité en pratique et en action*, éd. Chotard, 1978.

¹² Thierry Gaudin, *L'écoute des silences*, UGE 10/18, 1978. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

tique, à la fois, une continuité et une contradiction. Mais, que fait-on de cette contradiction ?

- *Il faut bien mesurer à quel point les organisations sont bâties pour tuer dans l'œuf les contradictions naissantes...*

- À titre d'exemple, souvenons-nous de ce qui est advenu de l'industrie automobile de Detroit dans les années 80 : les designers avaient été spécialisés, l'un dessinait le phare, un autre le garde-boue, un troisième le pare-chocs, et il n'était évidemment pas possible de faire les trois choses dans un même ensemble, car cela aurait entamé les territoires de chacune de ces trois personnes...

- Et cependant, la lecture de Gilbert Simondon ¹³ montre que c'est le mouvement propre de la technique que de fusionner en un seul des éléments aux fonctions différentes. C'est ce qu'il appelle le passage de *l'objet abstrait* (dans lequel chaque partie correspond à une fonction) à *l'objet concret* (chaque partie correspond à plusieurs fonctions). Il suffit de regarder une voiture aujourd'hui pour se rendre compte que les phares et les pare-chocs sont rentrés dans la carrosserie, les poignées de porte dans la porte, etc. Chaque partie de l'objet exerce plusieurs fonctions...

- Les *designers* de Detroit étaient organisés en contradiction avec G. Simondon ! Ils ne pouvaient que reproduire la voiture antérieure ! Les modèles successifs se ressemblaient les uns les autres, et il ne pouvait en être autrement. La structure mise en place ne pouvait aboutir qu'à produire de toutes petites variations respectant le territoire de chacun.

Une idée, c'est bien souvent une association d'idées qui passe par-dessus les cloisonnements. Elle transgresse les fiefs disciplinaires ou les territoires de métier. Pensons aux sciences où la segmentation en petits domaines de recherche peut conduire à ne rajouter que des « petits bouts » ressemblant aux « petits bouts » anciens...

¹³ Gilbert Simondon, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 2001.

Cette remarque, qui peut sembler aller de soi, est très rarement traduite dans l'activité concrète, dans la mesure où les organisateurs pensent « reproduction » avant de penser « *poiésis* » et « création de nouveauté ». Ils s'organisent en référence au passé et non en fonction de la création à venir.

Or, et c'est l'objet même de notre réflexion, il est possible de *s'organiser pour créer*.

Deuxième principe (Santos-Dumont)

[Retour à la table des matières](#)

- *Revenons à nos principes, en particulier au deuxième de Descartes* : « Diviser chacune des difficultés que j'examinais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre ». C'est le moment analytique de la méthode cartésienne...

- En regard, je place le second principe de la méthode créatrice : « Réunir les compétences et les motivations d'une diversité et d'une qualité suffisante pour porter le projet jusqu'à sa réalisation ». On pourrait l'appeler le principe de **Santos-Dumont**...

- *En référence à Alberto Santos-Dumont, l'aéronaute brésilien inventeur du dirigeable ?*

- Oui, presque en même temps que Zeppelin en Allemagne. Il réalisa des dirigeables ultra légers, alors que Le Comte von Zeppelin construisait d'immenses structures en aluminium de 120m de long, propulsées par de gros diesels...

- *Jusqu'à la catastrophe de Lakehurst en 1937, qui vit partir en fumée une idée prometteuse...*

- Hélas ! les dirigeables auraient bien leur place de nos jours, et l'on saurait les faire voler en sécurité ¹⁴. Ils pourraient transporter des objets lourds (une maison, un hôpital de campagne même) dans n'importe quel endroit de la planète, même non desservi par une infrastructure routière. On pourrait, par exemple, secourir bien plus rapidement les victimes de catastrophes naturelles ou, dans un autre registre, industrialiser la production de logements...

- Pourquoi le second principe porterait-il le nom de Santos-Dumont ?

- Dans un petit livre qu'il a publié en 1903, intitulé *Dans l'air*, Santos-Dumont raconte comment il est arrivé à réaliser sa passion : voler. Après avoir fait le tour des « spécialistes » de l'aérostation qui lui proposaient des constructions classiques et coûteuses, en dégageant leur responsabilité en cas de problème, il s'est découragé. Puis un jour, par hasard, il a rencontré deux compères, Machuron et Lachambre, des mécaniciens qui n'avaient jamais fabriqué de ballon. Au vu des plans, ils ont jugé le projet réalisable, et pour un prix deux fois moindre. Enthousiasmés, les trois partenaires ne se sont plus quittés...

- Belle histoire, en effet... Mais, ici, il y a plus qu'une réunion de compétences, presque une union...

- Un être collectif à plusieurs têtes... Machuron et Lachambre assistaient à tous les vols, se précipitaient pour réparer le dirigeable (le n°6 se plia en deux), tremblaient de le voir suspendu à des « cordes à piano »...

Certains individus passent pour être des créatifs et ont, en effet, une fécondité exceptionnelle. Mais, en regardant d'un peu plus près, on s'aperçoit que lorsqu'elles créent ces personnes ne sont pas seules.

¹⁴ Le « Hindenburg » qui s'est embrasé à Lakehurst sous l'œil d'une caméra était gonflé à l'hydrogène. Depuis, ceux qui sont encore en circulation sont gonflés à l'hélium, gaz non inflammable.

Que ce soit par l'écriture, la peinture ou la musique, elles créent en s'adressant à quelqu'un, ou au souvenir de quelqu'un, ou à l'image de quelqu'un ou d'un groupe.

La création d'un objet est en même temps, nous l'avons dit, création d'une conscience, d'un sujet. C'est la nature même de la création, comme nous l'avons observé à propos de Lénine. C'est la conséquence de ce que le temps de l'Esprit est cyclique, fait de reconnaissance.

Les Impressionnistes, les Surréalistes, le groupe Bourbaki en mathématiques sont autant de sujets collectifs porteurs de créations qui les construisent. C'étaient des sujets immatériels dont il ne nous reste aujourd'hui que les sous-produits matériels.

Dans une entreprise, comme dans n'importe quelle organisation, il y a une diversité de personnalités. Il faut considérer, d'un côté, la diversité des « compétences » qui dépendent du projet en cause. Il est clair que, pour faire voler un avion ou un dirigeable, les compétences ne sont pas les mêmes que pour réussir un coq au vin ! D'un autre côté, il y a la diversité des rôles sociaux.

D'une enquête portant sur 200 cas d'innovations, menée par une université américaine dans les années 70, il résulte que, dans la plupart des processus innovateurs, on trouve cinq « rôles » différents dont certains, mais en général pas tous, peuvent être assumés par la même personne :

- l'inventeur, celui qui émet l'idée
- l'entrepreneur, celui qui porte le projet
- le facilitateur, celui qui élimine les obstacles pratiques
- le parrain, qui protège le projet à ses débuts, quand il est encore fragile
- la concierge, qui fait circuler l'information...

Cette question des rôles qui se complètent les uns les autres pour former un tout rejoint aussi les constats des thérapies familiales ¹⁵. « Réunir », ce n'est pas seulement convier en un même lieu, c'est faire exister l'être immatériel, le faire sortir du néant. Et pour remplir le vide qui se trouve « au milieu », il faut un geste fondateur qui rappelle celui des Grecs au moment de l'établissement de la démocratie, lorsque Maiandrios (ou Méandrios) au VI^e siècle av. J.-C., refusant de succéder au tyran de Samos Polycrate, déposa le pouvoir au centre de l'Agora, l'*Omphalos*..

- *Nous retrouvons les analyses magistrales de Jean-Pierre Vernant dans Mythe et pensée chez les Grecs ¹⁶ : l'Omphalos, c'est le nombril, l'un des termes qui désignent le centre dans la pensée religieuse grecque (avec celui d'Hestia). Ce qui est jeté au centre est commun à tous qui se définissent alors comme des semblables (Homoioi), des égaux (Isoi). L'Isonomia désignant l'égale participation de tous les citoyens à l'exercice du pouvoir. Rappelons ce qu'écrivit Hérodote (III, 142), cité par J.-P. Vernant : « Polycrate a vécu, et moi, je dépose donc le pouvoir au milieu et je proclame pour tous l'isonomie ».*

- Avec la délibération des chefs de tribus... Car il faut être ni trop, ni trop peu. Si l'on dépasse un certain nombre de personnes le bruit risque de dépasser l'information et les intérêts individuels risquent de reprendre le dessus. Comme l'a dit un observateur : « Il étaient treize à table, c'était un de trop ! » Douze apôtres, c'était le maximum ! Au

¹⁵ En milieu professionnel, les individus, avec le temps, se sont souvent engoncés dans un seul rôle. Il peut être utile, à titre d'exercice d'assouplissement, d'introduire des séquences théâtrales où ils ont à jouer de manière décalée un personnage inhabituel. On a même observé de spectaculaires résolutions de conflits par inversion des rôles : les gardiens qui jouent les prisonniers et inversement, les patrons qui jouent les syndicalistes et inversement... Sur les rôles et les scénarios, voir Paul Watzlawick & al, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975 (Points essais, 1981) et Eric Berne, *Que dites vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1972.

¹⁶ Tomes I et II, FM, Petite Collection Maspéro, Paris, 1965.

milieu de la collectivité se constitue un vide, qui va nécessairement se remplir dès l'instant que l'on sait y faire. Ce savoir-faire est une sorte de technique analytique, une technique en creux, qui consiste à retirer ce qui gêne l'expression. Cet aspect très important a été développé par tous les conseils en créativité disciples de Carl Rogers ¹⁷.

C'est bien le miroir de la méthode de Descartes, en ce sens où il n'y a pas un individu avec une collection de petites difficultés, mais plusieurs individus réunis ensemble. Comme on dit en mathématique, c'est l'image duale du principe de Descartes. On marche sur deux jambes, car si le principe de Descartes a sa pertinence, il ne mènera jamais à la créativité d'un groupe ! C'est d'ailleurs la principale difficulté qu'ont les sciences dans leur relation avec les entreprises et les organisations. Les sciences telles que Descartes les a instituées ne savent que faire de la motivation du groupe. Elles en sont réduites à déclarer qu'il ne s'agit jamais que de sécrétions d'hormone cérébrale ! Comme si on pouvait vous motiver, en vous apportant un flacon d'hormones à respirer ! Je ne dis pas qu'il n'y a pas de phéromones motivantes, mais y recourir serait tomber dans les techniques de manipulation. L'essentiel n'est pas là, il est de l'ordre de l'immatériel !

Troisième principe (Alberoni)

[Retour à la table des matières](#)

- Le troisième principe de Descartes invite à « conduire par ordre ses pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître pour monter peu à peu, comme par degrés dans la connaissance des plus composés, en supposant même de l'ordre dans ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres »...

¹⁷ Psychologue américain (1902-1987) qui est à l'origine de la « non-directivité ». Cf., par exemple, André de Peretti, *Présence de Carl Rogers*, Érés, 1997.

- Or, la simplicité n'est pas forcément ce qu'on voit en premier. Charles Kretzman ¹⁸ interprète justement le travail de Descartes comme une confrontation de la pensée claire et de la pensée confuse. La pensée confuse est en quelque sorte l'état naturel de la pensée, la tâche du philosophe consistant à introduire de la clarté. Descartes est très directement dans la lignée des Gnostiques d'Alexandrie (IIIe siècle après J.-C.), dont a si bien parlé Jacques Lacarrière ¹⁹, pour lesquels l'homme est un porteur de grains de lumière à l'intérieur d'un univers habité par l'ombre.

- *L'Allégorie de la Caverne* au début du livre VII de la *République* de Platon (fin Ve-milieu IVe siècle avant J.-C.) baigne déjà dans le jeu subtil de l'ombre et de la lumière, de l'obscurité et de la clarté. La connaissance claire est une conquête sur l'obscurité, un véritable arrachement...

- Et même plus avant, chez Zoroastre... Mais ce sont les Gnostiques (*gnôsis* voulant dire en grec « connaissance », ils se définissaient comme cherchant la connaissance par leurs propres moyens) qui dirent très nettement que nous sommes porteurs de grains de lumière et qu'il faut assumer ce « dépôt ».

Ce n'est pas étonnant de retrouver chez Descartes, jusque dans ce qu'il appelle sa « science admirable », des thématiques religieuses fort anciennes, car il y a chez lui un soubassement théologique, il est à la recherche d'une vérité absolue. Il opère dans la dialectique de l'ombre et de lumière ²⁰...

¹⁸ Charles Kretzman, *Pour Descartes*, Albin Michel, 1987.

¹⁹ *Les Gnostiques*, Spiritualités vivantes, Albin Michel, Paris, 1994.

²⁰ C'était celle du prophète Mani. Il soutenait que toutes les religions disent la même chose, avec des mots différents. Cette tolérance lui a valu l'hostilité de toutes les églises dont le fonds de commerce est l'intolérance. Sous leur influence, l'adjectif « manichéen » est devenu synonyme de « celui qui voit le mal partout ». En réalité, Mani était un peintre de très grand talent. L'ombre et la lumière étaient aussi l'objet de son travail concret. Voir H.-C. Puech, *Le Manichéisme in Histoire des religions*, T. II, Bibliothèque de la Pléiade et le roman d'Amin Maalouf, *Les Jardins de Lumière*, Lattès, 1991.

- *On peut en effet insister sur la persistance, chez Descartes, de la théologie scolastique tardive... Il est tout autant le dernier des Anciens que le premier des Modernes...*

- N'ira-t-il pas jusqu'à vouloir prouver l'existence de Dieu ? Il était donc, par définition aussi, un théologien. Il était également lié à l'ordre rosicrucien, porteur d'un esprit de recherche transreligieux.

- *Le troisième principe de votre méthode créatrice place la clarté non pas au début, mais à la fin. Il invite à « conduire par ordre le travail re-créateur, en commençant par les propositions les plus variées pour monter peu à peu, comme par degrés, dans l'exigence et la cohérence du projet, en ménageant des épreuves qui le confrontent à la demande extérieure ».*

- Si j'avais à associer un nom à ce principe, je lui donnerais celui de Francesco **Alberoni**, qui a si bien décrit « l'état naissant » du processus créateur. Les amoureux, en quelque sorte, font un enfant en esprit, fait de projets poétiques, bien avant de faire un enfant de chair. Si on leur demande : « que voulez-vous exactement ? » ils ne peuvent répondre, car l'adjectif « exactement » ne correspond aucunement à ce qu'ils ressentent. Leur univers est lumineux, mais flou, imprécis. D'autre part : « Tomber amoureux ne correspond pas au désir d'aimer une personne belle ou intéressante ; mais à celui de reconstruire la société, de voir le monde d'un œil nouveau... ²¹ ». C'est donc en référence à ce mouvement re-créateur, au passage d'un état motivé mais encore confus à la construction progressive que la référence à Alberoni me paraît juste. Ici, on fait avec la confusion, si j'ose dire, on ne prend pas un petit bout de réalité supposé clair ! La communauté scientifique s'est contentée trop longtemps d'approfondir des territoires supposés clairs, mais microscopiques ! Comme le dit l'humoriste Fellag quand on touche le fond, en général, on donne un coup de pied et l'on remonte à la surface, en Algérie, on creuse ! Il n'y a pas qu'en Algérie ! Une col-

²¹ Francesco Alberoni, *Le choc amoureux*, Ramsay, 1981 (Press-Pocket, p. 82).

lection de micro-explorations n'a jamais fait une pensée ! Au contraire, le travail re-créateur fait avec la confusion, avec le global qui est confus.

Celui qui s'occupe de prospective, c'est mon cas, est constamment confronté à l'image confuse que l'on se fait du monde et de son devenir. Cela me fait penser à un texte écrit par un moine du XIV^e siècle intitulé « *Le Nuage d'inconnaissance* »²², dans lequel il est dit : « tu seras toujours dans un nuage d'inconnaissance ; la seule chose que tu puisses faire est de te battre avec ce nuage pour te rapprocher de ton Dieu ». Ce texte dit très bien, avec l'image du nuage, tout ce qui est de l'ordre de la confusion et de l'ombre. C'est aussi ce que tente la psychanalyse, à sa manière, en essayant d'explorer les zones d'ombre du psychisme humain afin d'essayer d'y apporter un peu de lumière.

Notons qu'il n'est pas évident qu'apporter de la lumière dans les zones d'ombre soit toujours bon pour la santé. Certains patients ne l'ont pas supporté et se sont suicidés ! Freud lui-même en fit la difficile expérience avec certains de ses malades...

- La psychanalyse - « freudienne » en l'espèce - est peut-être l'un des derniers avatars des grandes mythologies...

- En tout cas, la concernant, une certaine ambiguïté n'est toujours pas levée : se pense-t-elle comme une gnose, la connaissance de soi primerait alors sur l'éventuel sacrifice de sa vie, ou bien comme une thérapie ?

- Dans le monde de l'entreprise des questions analogues ont-elles été formulées ?

- Georges Lapassade²³, sociologue de son état, se plaisait à vérifier lui-même, *in situ*, qu'en dévoilant à une institution son discours ca-

²² Points Seuil, Sagesses, Paris, 1977.

²³ *Socialanalyse et potentiel humain*, Gauthier Villars, Paris, 1975.

ché, son jardin secret, on pouvait la faire exploser et s'exposer soi-même à être « éjecté ». À sa grande satisfaction, il le fut, en effet, et à plusieurs reprises !

- La preuve de la marche en marchant...

- Ou de l'explosion par l'expulsion. Mais après, il ne reste que des débris... Autrement dit, ça ne mène à rien ! C'est pourquoi il s'était éloigné de l'équipe de Jacques et Maria Van Bockstaele ²⁴, les fondateurs de la socianalyse.

Au début des années 50, ceux-ci avaient conçu une expérience fondatrice : au sein d'un groupe qui avait une décision à prendre, ils avaient introduit un acteur qui jouait le rôle de celui qui s'opposait à la volonté générale. À l'issue de la séance, on a demandé aux membres dudit groupe d'évaluer la taille en centimètres de chacun d'entre eux. Or, il est apparu que la taille de celui qui avait résisté était surévaluée. C'est une notation de type analytique : le fait de résister, d'affirmer une identité - les innovateurs sont souvent dans cette position - pose un individu comme étant d'une taille supérieure à sa taille réelle. Cette observation toute simple, au fond, en dit long sur ce qui se passe à l'intérieur des collectivités et des entreprises, sur la manière dont la perception est déformée par les événements, par l'action et le déroulement des processus créateurs.

- Les institutions réagissent assez diversement à l'innovation, toutes ne l'étouffent pas dans l'œuf...

- Il est clair que l'innovation dérange. Lorsqu'une institution n'est affectée que marginalement, il peut se produire un phénomène de vaccination contre l'innovation, contre l'analyse, et donc un renforcement des résistances. Plus généralement, les organisations ont tendance à donner la priorité à leurs équilibres relationnels. C'est pourquoi un mi-

²⁴ Nouvelles observations sur la définition de la socianalyse, Année sociologique, 1968.

nimum de concurrence est utile. Je le dis, bien que je sois convaincu que l'économie contemporaine est allée trop loin dans la mise en concurrence : elle y a sacrifié des valeurs beaucoup plus importantes et risque de payer très cher ses excès.

Le travail re-créateur, qui commence par les choses confuses, ne consiste pas seulement à dire ce que d'habitude on ne dit pas. Il consiste à provoquer un retour aux fondements. Exhumer complaisamment les contradictions internes comme le faisait Lapassade et comme le font encore aujourd'hui beaucoup d'autres intellectuels, ne sert pas à grand-chose. En revanche, revisiter l'identité de l'entreprise, revivre le temps des fondations où tout était fluide, clarifier les concepts qui la guident, préciser sa vision de l'avenir, peuvent être du plus heureux effet.

Il s'agit de produire une dynamique, de faire en sorte que la lumière produise du mouvement. C'est un savoir-faire qui se pratique *in vivo*. Il n'est pas produit par un individu isolé, ni par le « sujet abstrait » de la science. Ici, il s'agit vraiment d'êtres vivants avec lesquels on entre en interaction.

L'école de la « socialanalyse » a réussi à transformer le travail analytique en processus de dynamisation.

- Selon vous, toute innovation est un révélateur « analytique » des résistances cachées...

- Pour le dire plus simplement, tant qu'il n'y a pas d'innovation en vue, tout le monde est pour. Je n'ai jamais rencontré un chef d'entreprise, un responsable syndical ou un fonctionnaire qui se dise contre. Mais le jour où une vraie innovation se présente, alors, les mêmes se mettent à inventer des objections et à organiser des manœuvres pour la faire échouer.

L'innovation révèle les résistances. Néanmoins, entre les résistances, il y a toujours des interstices, des espaces dans lesquels l'innovation peut s'insinuer. Si l'on ne présuppose pas l'existence de ces

ouvertures, on n'avance jamais, on se cogne contre les résistances, on n'arrive pas à construire des « alliés ».

Les « Alliés » existent dès lors qu'ils ont vécu « *l'état naissant* » au sens d'Alberoni ²⁵. S'ils expérimentent l'état naissant, ils deviennent des forces de transformation. L'état naissant est, en effet, irrésistible, puisqu'il est l'essence même de la vie ! C'est ce qu'illustre le film de Peter Weir « *Le Cercle des poètes disparus* ». C'est ce que Gropius avait réussi à faire au Bauhaus.

Quatrième principe (Ishikawa)

[Retour à la table des matières](#)

- *Il y a enfin la quatrième règle de la méthode créatrice que vous mettez en regard du quatrième précepte cartésien* : « Faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre ».

- La méthode créatrice énonce en ces termes le « principe miroir » : « Faire en sorte que s'exerce partout une vigilance si assidue que je fusse assuré du progrès constant de la qualité de l'exécution ».

Je l'appellerai principe d'Ishikawa, en mémoire de cet expert japonais qui inventa, après la seconde Guerre mondiale, les « cercles de qualité ». L'idée d'Ishikawa est plus profonde qu'il n'y paraît. Alors que les consultants américains apportaient des protocoles de mesure statistiques, il posa la question du sujet : « Qui lit les résultats de mesure ? », « Qui en tire les conséquences ? ». Autrement dit, comment organiser la vigilance ?

Dès lors, les réponses venaient naturellement : un travail régulier en petits groupes (les cercles de qualité), aussi près que possible du niveau d'exécution, de sorte que les individus soient responsabilisés et

²⁵ Le Choc amoureux : l'amour à l'état naissant, Ramsay, Paris, 1985. Genesis, Ramsay, 1992. Cf. aussi L'Avenir de l'Esprit, op. cit, ch. II.

que l'information n'ait pas à remonter au-dessus du niveau où elle peut être sans délai traduite en actions.

Je dis que l'idée est plus profonde qu'il n'y paraît parce qu'elle reflète une position philosophique : l'« épistémologie » (à savoir, ici, la connaissance, le processus cognitif, dans une entreprise, une organisation, une institution quelconque) n'est pas portée par un être abstrait, désincarné, un « on » sujet de la Science (ou par une hiérarchie faisant fonction). Elle est au contraire la tâche d'une multitude de sujets vivants (les cercles de qualité), concernés, responsables, à qui l'on fait confiance et que l'on reconnaît comme dépositaires de conscience.

- Importée en Europe au début des années 80, la technique des cercles de qualité ne semble pas avoir réussi à s'implanter durablement...

- C'est, me semble-t-il, parce qu'elle se heurte à des résistances culturelles. Le Japon, la Chine, l'Inde ont une culture de la méditation, transmise par la famille et l'école. L'Europe est plutôt inspirée par un modèle de prophétie. Elle est seulement en train d'apprendre l'exercice de la conscience collective.

Il faut aussi insister sur le fait que la vigilance ne s'arrête pas au moment où jaillit une idée nouvelle, il y a la question du suivi, de la fidélité jusqu'à ce que le rêve soit réalisé ou la phase suivante atteinte.

On peut imaginer ces transformations à la manière des poupées russes : il y a des phases de gestation dans un petit groupe, ce petit groupe devient porteur, la gestation passe alors à l'étage supérieur, puis encore au-dessus, à un étage plus vaste, le marché, par exemple, si c'est un produit nouveau.

Ce cycle de gestation a toujours à peu près les mêmes phases, mais chaque fois il faut l'accompagner jusqu'à la phase suivante, sinon il ne restera qu'un souvenir dans l'esprit de ceux qui n'ont vécu que quelques séances où l'état naissant s'est manifesté.

En outre, ce dernier principe introduit aussi une dimension nouvelle. Celle de la recherche de la perfection. La perfection est inaccessible, sans doute, mais en cherchant constamment à s'en approcher, par un travail persévérant, c'est le sujet qui se perfectionne lui-même...

- Que fait-on du dénombrement qui nous assurera de ne rien omettre ?

- Il est dans Descartes. Nous n'avons pas besoin de le répéter. Lorsqu'on décline les différents aspects d'une idée originelle - la question se pose très souvent dans l'industrie - on a affaire à un exercice exploratoire. On ne peut être assuré de ne rien omettre (sans l'être jamais absolument) qu'à l'issue des déclinaisons possibles, ce qui demande du temps. L'idée originelle n'est pas toujours clairement formulable.

Prenons le cas du brevet de la machine à coudre, dont le point clé (la « revendication » disent les professionnels) est « une aiguille dont le chas est tourné vers la pointe ». Quelle que soit la quincaillerie mise autour, le brevet tient ! Mais c'est toujours une machine à coudre.

En revanche, Alfred Kastler qui eût l'idée du laser (pour laquelle il reçut le prix Nobel de physique) n'imaginait pas que sa découverte aurait de grands développements industriels. Il « oublia » même d'en déposer le brevet ! Aujourd'hui, le laser permet de stocker de la musique ou des images (le CD et le DVD) et de faire des imprimantes. On pensait au début à d'autres usages, plus simples, comme celui de la visée laser dans les travaux publics. Mais on n'imaginait pas, tant c'était évident, que de petits lasers pourraient servir aux conférenciers pour pointer un détail sur un écran ! À partir de l'idée initiale : « le laser est une avalanche lumineuse dans un cristal dopé », la déclinaison fut laborieuse... Le dénombrement, pour reprendre l'idée de Descartes, aura pris près d'un demi-siècle !

- Revenons à nos « principes » méthodologiques...

- « *Réunir des compétences d'une diversité...* » est le miroir du deuxième précepte cartésien : « *diviser chacune des difficultés* » ; en regard de la troisième règle de Descartes (« *conduire par ordre mes pensées* »), il y a : « *conduire par ordre le travail re-créateur en commençant par les choses confuses* », ce qui aboutit à clarifier progressivement, à veiller à la vigilance et à la qualité de l'exécution. Tous ces éléments, vous l'aurez remarqué, sont des déclinaisons - au niveau individuel et collectif, car un projet est nécessairement porté par un être pensant, soit individuel, soit collectif - de notre observation selon laquelle le temps de l'Esprit est cyclique.

- *La méthode cartésienne serait-elle caduque (en admettant qu'elle fut jamais féconde. Pensons au « Descartes, inutile et incertain » de Pascal²⁶ ...) ?*

- Ce vis-à-vis des deux méthodes ne veut pas dire que celle de Descartes soit à rejeter. Elle est nécessaire mais non suffisante, ce qui explique le commentaire désabusé de Pascal. Il y a deux volets : la méthode cartésienne et celle qui concerne la manière de s'organiser pour favoriser la créativité.

²⁶ *Pensées*, 78 (Brunschvicg).

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 3

«Table rase» et état naissant»

3.1 Une Révolution Copernicienne

[Retour à la table des matières](#)

- Il y a le geste de Descartes, celui de la table rase... La tabula rasa, à l'issue du doute méthodique, radical et hyperbolique, cette véritable machine de guerre dirigée contre l'incertitude...

- Cette idée de « table rase » a eu des conséquences considérables. L'important, c'est d'abord le geste même de Descartes. Comme dans les récits religieux et mythiques, ce qui se transmet est moins le discours que le geste. Cela ressemble un peu à l'induction dont parlent les électriciens, un mouvement qui produit un mouvement semblable. Faire de la table rase le premier geste de la démarche pour accéder à la connaissance se retrouvera ailleurs, dans d'autres domaines, en particulier dans la politique, avec les processus révolutionnaires...

- « *Du passé faisons table rase* » dit L'Internationale...

- Alors qu'en mécanique le mot « révolution ²⁷ » qualifie le mouvement d'un objet autour d'un axe le ramenant périodiquement au même point. Raymond Abellio expliquait la très abstraite « réduction eidétique » du philosophe Husserl, cette opération de « purification » de la connaissance, à la manière d'un voyage initiatique : on part d'un état naïf, on fait un voyage, on revient à l'état initial nourri de connaissances nouvelles... C'est aussi une révolution.

La révolution qui fait table rase est aussi une purification, mais maximale, un nettoyage par le vide en quelque sorte, dans la droite ligne du geste cartésien : la table rase en tant que fondement de la connaissance et de la nouveauté. Il n'est pas question de négliger ce geste, ni de l'abolir, ce serait entrer dans le jeu de la table rase ! Mais il ne correspond qu'à un aspect très particulier. Dans une philosophie de la reconnaissance, il ne peut pas y avoir de table rase complète, la mémoire est toujours là.

Référons-nous plutôt à ce que disait Francesco Alberoni concernant l'« état naissant », ce processus qui « unit ce qui était séparé et sépare ce qui était uni ²⁸ ». Pour cette raison même, les institutions redoutent l'état naissant, qui révèle leur fragilité. Descartes, lui, ne parle pas de l'état naissant, de cette sorte d'état amoureux où plusieurs individus arrivent à penser à l'unisson. Il décide seulement de faire table rase ! Mais on ne fait table rase d'une maison que si on veut en reconstruire une autre. Le fait de raser n'est pas en soi constructif !

- L'ambition de Descartes est bien de chercher un « roc » suffisamment solide pour reconstruire l'édifice de la connaissance...

- Ce qui est bien compréhensible, étant donné le poids du dogmatisme à son époque. L'Inquisition, instituée au XIIe siècle, est encore là au XVIIe, cinq siècles plus tard. Elle se termine avec le scandale des

²⁷ Sur les différents sens donnés dans l'histoire au mot « révolution » voir Révolution, Histoire d'un mot, Alain Rey, Gallimard, 1989.

²⁸ Francesco Alberoni, Le Choc Amoureux, op. cit.

« possédées de Loudun » où le Cardinal de Richelieu avait réussi à faire condamner injustement un de ses adversaires. De l'autre côté de la Manche, c'est aussi en réaction contre l'Inquisition que John Locke écrit sa « lettre sur la tolérance » qui constitue, à mon avis, le fondement philosophique le plus solide du libéralisme.

- Tout ceci vaut-il encore de nos jours ?

- À mon avis, non. Un mouvement s'est amorcé au XIXe siècle, avec Hegel et Nietzsche. Ce mouvement est une véritable Révolution Copernicienne par rapport aux positions de Descartes et Kant.

- Et une révolution Copernicienne, comme vous dites, ce n'est pas une Révolution au sens de la « table rase »

- Certainement pas ! Le travail de Copernic fut de faire admettre que la Terre n'est peut-être pas le centre du Monde. Depuis, l'astrophysique a continué en montrant que le soleil n'était pas le centre du Monde, puis que la Galaxie non plus n'était pas le centre du Monde. Pendant le XXe siècle, les Sciences de la Vie ont amorcé un mouvement semblable de « décentrement ». L'Homme n'est pas l'être le plus achevé, le point d'aboutissement de la Création. C'est un animal parmi d'autres. Son code génétique, voisin de celui du Chimpanzé, n'est pas si original. La connaissance ne lui est pas réservée, même le rire n'est plus « le propre de l'Homme ²⁹ ».

Une Révolution Copernicienne, vous voyez, ce n'est pas une table rase, c'est un décentrement, autrement dit un changement de point de vue. Cela consiste à changer le point d'où l'on regarde, à ne plus se mettre au centre.

- Et alors, en quoi la Philosophie change de point de vue, par rapport à la recherche de Descartes ? Ne cherche-t-elle pas toujours un roc où appuyer la connaissance ?

²⁹ Voir Dominique Lestel, Les origines animales de la culture, Flammarion, 2001.

- Elle cherchait quelque chose de fixe, elle ne trouve que le mouvement. N'est-ce pas une évidence que ce qui nous sert à comprendre, le système neuronal, est toujours en mouvement ? C'est le mouvement des neurones, leur « danse » avons-nous dit, qui crée la reconnaissance, puis la simulation du monde par le cerveau. Là est cette « Révolution Copernicienne » : centrer l'attention sur le mouvement de reconnaissance et non plus sur la fixité. Il n'y a pas de « roc », tout est fluide.

3.2 Le Gai Savoir

[Retour à la table des matières](#)

Voyez vous, cette approche par la danse des neurones mène à une inversion vertigineuse de la vision du monde. Si notre système neuronal est en mouvement comment fait-il pour identifier les invariants ? Telle est la question de la reconnaissance.

Une stimulation isolée n'est rien, mais son recoupement avec une stimulation antérieure est un début de reconnaissance. Le fonctionnement neuronal réactiverait le même circuit avec des décalages dans le temps, le cumul des stimuli donnant lieu à une sensation de reconnaissance.

Piaget a montré comment, dans ses premières semaines, le nouveau-né identifie progressivement les objets extérieurs comme ayant une existence propre. Piaget cache un objet avec son bérêt, puis il le dévoile. L'enfant rit. Il a reconnu ! Et la reconnaissance suscite la joie. Là est le « degré zéro » du « gai savoir » qu'évoquait Nietzsche.

D'un point de vue scientifique, cela signifie que son système neuronal a réussi à simuler le fonctionnement de cette existence extérieure jusqu'à être capable de la prévoir. Prévoir par exemple que l'objet qui vient de disparaître réapparaîtra ou que la trajectoire du ballon va se terminer dans les buts... Et cette réussite est « récompensée » au sens de l'éthologie, par une jubilation.

Ainsi, on peut observer chez le nouveau-né comment se construit la reconnaissance des objets matériels. Alain Berthoz ³⁰, en faisant remarquer que les êtres vivants sont doués d'un « sixième sens » en plus des cinq énumérés par Aristote, qu'il appelle le « sens du mouvement » montre comment le cerveau arrive à recouper des informations en provenance de capteurs éloignés (situés dans les muscles, les articulations, les canaux de l'oreille interne, la vision...).

Je soupçonne que ce recoupement des informations est la clef de la compréhension de la reconnaissance, donc de la pensée. C'est sans doute quelque chose de très simple et universel dans sa définition élémentaire, mais de très complexe dans ses modalités de déploiement.

- Peut-être, mais il s'agit de reconnaître quoi ?

Prenons un exemple : on ne peut pas dire que le « schéma corporel », comme disent les sportifs, soit conscient, au sens de la conscience discursive, mais il est opérationnel. Que ce soit pour l'araignée, pour le poulpe, pour le gibbon dont j'admire les performances arboricoles ou pour les humains, ça marche, et ce seul fait ouvre un immense domaine de recherche sur les connaissances non verbales, voire sur la nature non verbale de la connaissance. Comment un dirigeant, par exemple, connaît-il l'organisme qu'il dirige ? Certainement pas seulement par des mots.

Une autre faculté remarquable du système nerveux est celle de compléter les perceptions manquantes ³¹. Par exemple, les individus amputés d'un membre reconstituent les sensations du membre manquant. Bien plus, le cerveau les projette sur une autre partie du corps dont l'image cérébrale est voisine. Ainsi, l'image cérébrale de la main est voisine de celle de la face, derrière le sillon central du cerveau, selon la cartographie de Penfield.

³⁰ Le sens du mouvement, op. cit.

³¹ Voir V S Ramachandran, *Le fantôme intérieur*, Odile Jacob, 2002.

Un sujet ayant perdu une main en transpose l'image sur sa joue, de telle sorte que, si on lui pique la joue, il a la sensation qu'on lui pique à la fois la joue et la main. En quelque sorte, le système nerveux a re-constitué des connexions pour compléter les perceptions manquantes. Il a cicatrisé dans l'imaginaire, en se servant des neurones voisins. Je crois que c'est là un phénomène qui touche aux fondements.

- Qu'est-ce qui est donc « fondamental », là dedans ?

- C'est sans doute la clef de notre aptitude à extrapoler, donc à prévoir et à créer. Le système nerveux complète les informations qui lui manquent, il construit ou re-construit une cohérence intérieure et cette construction se déploie ensuite en réalisations techniques ³², en créations artistiques, en découvertes scientifiques.

Ceci ne se fait pas n'importe comment et je suppose que le cerveau dépense beaucoup d'énergie à cette construction de cohérence. Une bonne partie doit se faire en rêve, car celui qui ne rêve pas devient fou, désorienté. L'examen des pathologies donne par défaut, des indications : la schizophrénie, l'autisme, la paranoïa, l'hystérie sont autant de dysfonctionnements de la construction de la cohérence cognitive.

Mais qu'est-ce donc exactement que cette cohérence interne, comment se définit-elle ? Personne ne sait jusqu'à présent. Je serais tenté de croire que le cerveau gagne du temps dans son interaction avec le monde, car la vitesse de réaction est un facteur important de sélection naturelle, mais ce n'est sans doute pas le seul.

- Votre « révolution Copernicienne » ne manque pas de précurseurs : Héraclite disait déjà « tout s'écoule » au VI e siècle avant JC. Les traditions mystiques, le Tao, le soufisme, la philosophie Indienne...

³² C'est ce que Philippe Roqueplo a appelé la « techno-nature » (Penser la Technique, éd du Seuil). L'homme actuel a tellement modifié la Nature (par l'agriculture, puis par l'industrie) qu'il est désormais entouré d'une techno-nature, bien différente de la nature des origines de l'humanité.

Descartes lui-même peut-être interprété ainsi : « cogito » ne se traduit pas par « je pense », mais par « je cogite », autrement dit mon esprit s'agite -la danse des neurones, comme vous dites- dans une cogitation dubitative. Et, pour lui, ce « cogito » est le fondement de toute sa démarche.

- Vous avez raison, il est juste de le lire ainsi, bien que ce ne soit pas, hélas, la lecture la plus répandue. Néanmoins, grâce à la démarche qu'il a initiée, nous en savons beaucoup plus maintenant qu'à son époque sur les processus cognitifs et les fonctionnements neuronaux. Mais c'est une recherche collective. Nous n'en sommes plus au « cogito » solitaire.

- Descartes dans sa vie personnelle n'était pas particulièrement un solitaire... C'était un militaire, qui ne négligeait pas la compagnie de ses amis. Il suffit de relire le début du Discours de la méthode : « J'employais le reste de ma jeunesse à voyager, à voir des cours et des armées, à fréquenter des gens de diverses humeurs et conditions, à recueillir diverses expériences, à m'éprouver moi-même dans les rencontres que la fortune me proposait... ».

- Il voyageait quelque part en Allemagne, lorsqu'il s'enferma seul dans son « poêle ³³ » où il eut ses trois rêves, il le dit clairement. Et puis, par la suite, il sera très entouré de femmes...

- Y compris à la fin de sa vie par la reine Christine de Suède qui se piquait de philosophie. Épuisé par une « leçon particulière » nocturne et hivernale, il s'endormit sur un banc dans la cour du palais. D'où la « fluxion » qui aura raison de sa santé et de sa vie...

- C'était aussi un grand escrimeur qui ne cessait de discuter philosophie avec ce que l'époque comptait de beaux esprits... Je trouve que ses textes prennent une tout autre saveur si on les imagine portés par

³³ On appelait ainsi une petite chambre munie d'un poêle pour le chauffage.

cet esprit d'escrimeur qui ferraille avec des arguments logiques. En tout cas, ce n'était pas un penseur solitaire, un yogi dans sa caverne ou un moine du Mont Athos. On voit bien qu'il n'a dit qu'une partie de ce qu'il aurait dû dire, il a fait l'impasse sur quelque chose qui lui apparaissait peut-être plus contestable, mais qui était néanmoins extraordinairement réel, parce que c'était sa vie même. Il n'a rien dit de ce qu'il pratiquait lui-même, cette dimension de l'échange collectif. Sa « table rase » ne renvoie qu'à la subjectivité individuelle...

- Avec l'extrême solitude du sujet pensant...

- Précisément, cette solitude, il faut la remettre en question. À cet effet, je crois qu'il faut présenter ici un éloge des autodidactes.

3.3 Éloge des autodidactes

[Retour à la table des matières](#)

- C'est une provocation ! Autant dire que les profs, à commencer par moi-même, sont inutiles !

- Loin de là mon intention... Je garde encore un souvenir merveilleux de plusieurs d'entre eux. Ils m'ont fait vivre des moments exceptionnels, ces instants où l'esprit s'ouvre, dont on garde la trace toute sa vie... Il n'empêche que, pour l'essentiel, pour le chemin original que nous avons chacun à faire, nous sommes tous des autodidactes.

- Sans le savoir, tel Monsieur Jourdain, nous nous instruirions par nous-mêmes...

- Eh oui ! Un chercheur (c'est-à-dire quelqu'un qui cherche vraiment, qu'il ait ou non le statut de chercheur), un innovateur, un créateur sont par définition des autodidactes, puisqu'ils explorent des domaines que personne n'est encore allé voir avant eux. Mais il y a encore

bien d'autres autodidactes et, dans la civilisation cognitive où nous entrons, il y en aura de plus en plus.

- Dans nos sociétés pédagogiques, il y a aussi de plus en plus d'enseignements... Il suffit de constater, par exemple, le développement des formations en entreprise.

- Sans doute, et vous pouvez être rassuré sur l'avenir du métier d'enseignant. Mais, laissons pour le moment cette question... Internet, par exemple, est un univers peuplé d'autodidactes. Les logiciels changent très rapidement. Pour la plupart d'entre eux, il n'y a pas d'enseignement, ni même de manuels pour les logiciels libres, seulement des spécifications et des commentaires publiés sur le web. L'utilisateur doit se familiariser et progresser par lui-même, de son propre mouvement. Mais il n'est pas seul. S'il est bloqué, ce qui arrive assez souvent, il peut envoyer un message expliquant sa difficulté. Les auteurs du logiciel, ou d'autres usagers, lui répondront. Le système fonctionne même en sens inverse puisque, avant de rendre définitivement disponible un logiciel, ses auteurs diffusent une « version bêta » pour recueillir les critiques et les propositions d'améliorations...

C'est tout le contraire de la « solitude extrême du sujet pensant » pour reprendre votre expression. S'il y a une très forte motivation d'avancer par ses propres moyens, de vaincre les difficultés et de manifester son autonomie et son indépendance, il y a aussi une modestie : accepter qu'un autre puisse voir des choses que vous n'avez pas vues et que vous pourrez vous enrichir en partageant sa vision.

Le cas d'Internet est important, car il constitue une sorte de « câblage » cérébral planétaire, mais tous les domaines de recherche scientifique fonctionnent sur ce modèle d'exploration-entr'aide. Et, lorsqu'on relit l'histoire des mouvements artistiques ou des créations techniques, cette combinaison paradoxale d'indépendance et d'esprit communautaire apparaît également...

- Ce sont là des cas relativement exceptionnels...

- Qui tendent à se généraliser. Le fonctionnement répétitif de l'Industrie nous a familiarisé avec l'idée que les individus devaient être « formés » pour des fonctions prédéfinies. Quel mot abominable que ce mot « formation » ! Pourquoi pas formatage, fromage, laminage ou extrusion pendant qu'on y est...

- C'est aussi ce qui donne forme à une matière, ce qui « informe », ce « qui saisit et transforme l'âme » dit Heidegger dans son commentaire de l'« Allégorie de la caverne »³⁴. Le mot formation n'est pas à prendre nécessairement en mauvaise part...

- Il me semble participer de cette platitude matérialiste consternante qui réduit l'enseignement à une « production » d'agents spécialisés.

Or, nous quittons la logique répétitive de l'industrie pour entrer dans une civilisation cognitive, faite des petites unités et de diversité, où l'exploration reprend ses droits. Ce retour se fait parfois même contraint et forcé. La personne qui a eu sa vie brisée par un licenciement, celle qui est en situation d'exclusion, quelle qu'en soit la cause, doit aussi devenir un autodidacte. Même s'il existe des « formations » et des « structures d'accueil », celles-ci ne peuvent avoir d'autre objectif que d'aider l'individu à se tenir par lui-même, à avancer de son propre mouvement. C'est là, à mon avis, une tâche beaucoup plus difficile que d'enseigner des « connaissances » en vue de passer des examens, comme le fait l'enseignement usuel. Car c'est un enseignement de la liberté...

³⁴ *La doctrine de Platon sur la vérité*, in Questions II, Gallimard, 1968.

3.4 *Se déprendre*

[Retour à la table des matières](#)

- *Parmi les philosophes contemporains, il en est un qui vous paraît emblématique du cheminement autonome des autodidactes, c'est Michel Foucault...*

- Lorsque Michel Foucault commençait à étudier une question - il l'a dit lui-même et son entourage le confirme -, il entrait dans le sujet, se documentait abondamment, réfléchissait jusqu'à se *déprendre* des idées qu'il avait *a priori* et qui avaient motivé son mouvement d'exploration.

Cela me semble aussi beaucoup plus vivant que la table rase de Descartes, Foucault brasse une information et se déprend de ses idées *a priori*. Il y a un mouvement de libération personnelle par rapport à des idées initiales. Il a permis ainsi à la philosophie de quitter le « ghetto philosophique », en considérant, par exemple, que ce qu'écrivait un directeur de prison pouvait avoir un sens philosophique plus ou moins explicite, mais digne d'intérêt. Il a apporté du nouveau en matière de méthode et du nouveau pour la compréhension du monde contemporain. Ce qu'il a dit du *Panoptique* de Bentham est d'une très grande fécondité...

- « *La machine à tout voir* » (*panopticon*) qui introduit chez le détenu « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir »³⁵ *Le Roi est remplacé par « la machinerie d'un pouvoir furtif »...*

- Au départ, c'est un bâtiment en anneau, avec au centre une tour à partir de laquelle les surveillants peuvent voir tout ce qui se passe dans les cellules de l'anneau. Pour l'époque, à la fin du XVIIIe siècle, c'était une humanisation des prisons, lesquelles étaient encore obscures et malsaines, héritées des « oubliettes » du Moyen Âge. Bentham a

³⁵ Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1975.

appliqué son idée aux trois lieux fondamentaux où une population nombreuse devait être surveillée : l'École, l'Hôpital et la Prison. Après quoi, considérant que « l'oisiveté est mère de tous les vices », il envisage de faire travailler les détenus, de rémunérer les surveillants en fonction des résultats, et son panoptique devient une manufacture...

L'architecture pénitentiaire du XIXe siècle s'est inspirée du panoptique, comme aussi de nombreux bâtiments industriels, munis de postes de surveillance d'où l'on pouvait en permanence, avoir l'œil sur le travail des ouvriers. En fait, il s'agit d'un principe de visibilité très général, encore présent parmi nous. La « National Security Agency » aux États-Unis espionne en permanence ce qui se passe sur Internet ! Des satellites permettent de surveiller ce que font les agriculteurs du monde entier !

Se demander, si nous sommes dans une société panoptique ou au contraire dans une société qui nous accorde le droit à un jardin secret, ce n'est pas rien ! C'est une question majeure d'organisation, qu'on ne peut traiter qu'en faisant de la philosophie. Qu'est-ce que ce droit au regard ? Et qu'est-ce que ce droit d'arrêter le regard ? Ce sont des questions vraiment fondamentales.

Lorsque l'œil était dans la tombe et regardait Caïn...

- Ce n'était que le remords, la conscience morale. L'œil, fut-il hugolien, était le sien, celui de Caïn...

- L'œil de la conscience, en effet ! Celui qui est toujours là, à la fois extérieur et intérieur...

- Revenons à la nécessité de se déprendre, à la manière de Foucault...

- Cette question doit être traitée en même temps que celle de l'exploration des religions ³⁶. Que voulait Descartes ? Il voulait, com-

³⁶ Cf. Annexes : sources scientifiques et théologiques.

me il le dit lui-même, produire un « savoir admirable » destiné, dans son esprit, à enrichir l'apport du christianisme. Sa démarche me semble être une sorte d'aboutissement du christianisme...

- Alors qu'il est devenu le symbole d'une rupture, le premier des Modernes, « un héros, dit Hegel, qui a repris les choses entièrement par le commencement, et a constitué à nouveau le sol de la philosophie, sur lequel elle est enfin retournée après que mille années se soient écoulées »³⁷, un valeureux cavalier français ajoute-t-il ailleurs, qui partit d'un bon pas...

- Le scientisme s'est appuyé sur Descartes pour faire table rase de tout ce que racontaient les religions, au prétexte qu'aucune preuve, en particulier archéologique, ne vient confirmer ce qu'elles racontent. Il est vrai qu'aucun dogme religieux, qu'aucun texte sacré ne résiste à un examen critique de ses sources³⁸...

- Spinoza se proposait déjà d'interpréter la Bible par une méthode semblable à celle qui sert à étudier la nature ! Les Libertins du XVII^e siècle seront de cet acabit, ils appliqueront la méthode critique aux récits religieux. Avec le fameux Pari, c'est à eux, semble-t-il, que Pascal s'adresse...

- Mais Descartes prétend accéder à un savoir absolu. Or, aujourd'hui nous sommes dans la relativité ! L'apport d'Einstein-Poincaré ne se limite pas à la courbure des rayons lumineux au voisinage des étoiles, il est aussi social : l'idée qu'il y a une relativité des points de vue, et qu'on peut mutuellement s'enrichir de ces regards différents...

³⁷ *Leçons sur l'histoire de la philosophie*, t. VI, Vrin, Paris, 1986, p. 1404.

³⁸ Des travaux récents ont même produit des découvertes assez plaisantes. Par exemple, le fait que dans le judaïsme ancien, Yahvé était accompagné de sa femme Ashera, traitée sur un pied d'égalité avec lui, détail qui n'a pas manqué de mettre en rage quelques rabbins conservateurs...

- *On présente souvent Le Discours de la méthode comme étant une réponse « moderne » au scepticisme de Montaigne. Mais il y a une postérité de Montaigne dans le relativisme moderne dont vous parlez. Souvenons-nous du chapitre des Essais intitulé « Des cannibales » (I, 31) et la célèbre phrase dans laquelle Lévi-Strauss voyait la première critique clairement formulée de l'ethnocentrisme : « Chacun appelle barbare ce qui n'est pas de son usage » !*

- On est allé très loin dans cette idée de relativité. Elle nous conduit, par exemple, de l'ethnologie à l'éthologie. Lorsqu'un éthologue cherche à comprendre le comportement d'un animal, il le fait en essayant de se placer de son point de vue. Pour expliquer comment « raisonne » un cheval, il le mime avec son propre corps. Un de mes amis éthologue ³⁹ dit que pour apprendre à vivre avec un cheval et lui faire exécuter des figures complexes, il faut produire soi-même ses mouvements.

- *On peut évoquer aussi l'exposition remarquable organisée par Le Palais de la découverte à Paris, offrant aux visiteurs la possibilité d'adopter la vision de divers animaux, le lapin, l'aigle, la mouche... Nous avons déjà évoqué ensemble l'intérêt d'un tel décentrement ⁴⁰. Mais revenons à la question des religions et de la tentation dogmatique... Le dernier grand gisement de violence, si l'on en croit Samuel Huntington ⁴¹ et quelques autres, à commencer par les marchands d'armes (pour lesquels c'est un fonds de commerce très juteux), sont les affrontements religieux...*

- Les religions sont devenues dogmatiques par l'action de l'autorité institutionnelle des clergés. Au départ, les diverses religions sont sur-

³⁹ Il s'agit de Jean-Claude Barrey, humaniste et spécialiste de l'éthologie équine, qui vit à Saint-Sauveur-en-Puisaye.

⁴⁰ In *L'Avenir de l'Esprit*, op. cit., ch. III. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

⁴¹ Dans son livre très controversé : *Le choc des civilisations*, Odile Jacob, Paris, 2000.

tout visionnaires, elles ont dérivé vers l'autoritarisme et le sexisme par la mainmise des prêtres, ainsi est-on passé de l'Islam à l'islamisme, par exemple. Le Prophète était pourtant plutôt féministe par rapport à son époque...

- En tout cas, certainement par rapport aux mœurs antéislamiques ! Il est vrai qu'on fait souvent porter à l'Islam en général, et au Coran en particulier, un chapeau qui revient davantage à la tradition bédouine...

- La question du savoir absolu, de l'érection en dogme d'une représentation du monde est encore présente chez Descartes. Il cherche à formuler un meilleur dogme que les dogmes anciens, il est dans la filière « absolutiste » et non dans celle du relativisme et du comparatisme, qui consiste à embrasser un ensemble de représentations plus vastes, en les prenant chacune en considération de l'intérieur.

Transposons cela au monde contemporain. Lorsque le business américain impose ses façons de faire à des sociétés qui font autrement, il procède clairement à ce que Robert Jaulin appelait un « ethnocide ».

- Robert Jaulin a en effet popularisé le concept. On nomme ainsi, non pas l'extermination d'un groupe humain (génocide), mais la destruction de sa culture, de son « ethnos ». L'ethnocide tue les gens dans leur esprit, non dans leur corps. On doit à Robert Jaulin l'idée très féconde d'ethnocide par les objets ou comment l'introduction d'un objet technique (par exemple la hache de fer chez les Aborigènes australiens) peut produire en cascade un certain nombre de conséquences fâcheuses⁴².

- Lorsque nous avons imposé aux Africains - ou été imité par eux - des Constitutions qui ressemblent aux nôtres, nous n'avons pas pris en considération la réalité de la tradition africaine, suscitant par là même

⁴² Robert Jaulin, *La Paix blanche*, Seuil, Paris, 1972.

de véritables caricatures politiques. Songeons à toutes ces dictatures nées d'institutions supposées démocratiques, puisque calquées sur celles des démocraties occidentales héritières des grands bouleversements européens des XVIIe et XVIIIe siècles.

Le fonctionnement traditionnel africain avec le « palabre », est une forme originale de régulation du pouvoir. Certes un individu a bien le pouvoir, mais il y a une instance de délibération qui est capable éventuellement de l'éliminer si le besoin s'en fait sentir, s'il est tombé dans l'excès de pouvoir. Or, ceci a été perdu, à la place fleurissent les partis uniques, les élections à 98 % de suffrages, sans parler des pouvoirs militaires qui peuvent devenir complètement délirants comme ceux de Bokassa, Amin Dada et de quelques autres encore vivants. On a la preuve, ici, qu'une insuffisante prise en considération de la relativité des points de vue et des mœurs conduit à de véritables caricatures.

Du point de vue des religions, la question est la suivante : dans la mesure où nous avons sur la Planète un paysage religieux extrêmement varié - aucune des religions existantes ne peut espérer devenir dominante, pas plus le Christianisme que l'Islam -, il faut favoriser les comparaisons entre elles, les envisager de façon relative.

Jusqu'à maintenant on a fait de la métaphysique, il va falloir faire de la *métareligion*⁴³. C'est ce qu'avait entrepris en son temps Georges Dumézil, avec sa célèbre trifonctionnalité, mais ce n'est pas tout, il faut se référer aux structures communes à toutes ces religions, les schémas possibles ne sont pas si nombreux que cela. Lévi-Strauss s'est bien risqué à classer les mythes, sans vraiment réussir à le faire...

- Les mythes qui permettraient de dégager certains modes de fonctionnement fondamentaux de l'esprit humain... C'est tout une époque, celle du structuralisme triomphant, qui imaginait que la linguisti-

⁴³ Cf. Thierry Gaudin, *Préliminaires à une prospective des religions*, éditions de l'Aube, Paris, 1998. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

que structurale offrirait une matrice logique commune aux diverses sciences humaines.

3.5 Réfutation de la division

[Retour à la table des matières](#)

- Comment rapportez-vous ce qui vient d'être dit à la méthode créatrice ? La méthode cartésienne est explicitement en rupture avec d'autres méthodes antérieures : l'autorité conférée à la seule raison comporte une récusation de la Tradition. La méthode de la créativité, telle que vous venez d'en exposer les motifs, est-elle également en rupture avec quelque chose d'antérieur, une méthodologie qu'elle récuserait et dépasserait ?

- Je me méfie beaucoup de cette progression par la réfutation. J'ai plutôt tendance à observer les traditions en pensant *a priori* qu'elles ont toutes quelque chose à nous apprendre. Autant le dire tout de suite, je ne partage pas l'arrogance du monde moderne, qui s'est imposé par la contrainte, détruit la biosphère, règne par la cupidité et par-dessus le marché se convainc d'avoir raison contre tout ce qui l'a précédé.

Mais, en ce qui concerne la méthode créatrice, on peut, en effet, l'opposer, pour les besoins du contraste dialectique, à une méthode antérieure, que l'on appelle couramment le « taylorisme », bien que Taylor n'en soit pas l'auteur. Cette méthode de la division du travail, aperçue par Jean-Baptiste Say et théorisée par Adam Smith avec le célèbre « apologue des épingles »...

- Rappelons de quoi il s'agit : « Dans chaque art - écrit-il - la division du travail, aussi loin qu'elle peut y être portée, donne lieu à un accroissement proportionnel dans la puissance productive du travail. » Il fournit alors l'exemple célèbre de la manufacture d'épingles : si deux ouvriers employés à la fabrication d'épingles travaillaient chacun de

leur côté, ils ne produiraient pas plus de vingt épingles par jour ; en se partageant les tâches, ils peuvent en fabriquer, dans le même temps, quarante-huit mille... ⁴⁴

- La méthode sera appelée un siècle après Adam Smith « *taylorisme* », parce qu'elle se transformera petit à petit en *organisation scientifique du travail*, tâche à laquelle l'ingénieur Taylor, parmi d'autres, s'attela. Le mot « scientifique » a ici toute son importance : on « décompose chacune des difficultés (les tâches) en autant de parcelles qu'il se pourrait », pour reprendre Descartes.

- C'est la méthode analytique appliquée à la production...

- Tout à fait. On subdivise la production, non seulement au plan de l'exécution, mais aussi au niveau de la production d'idées et de concepts. Attention, je ne dis pas que cela ne marche pas, il y a des circonstances dans lesquelles cette division du travail est indiscutablement efficace. L'« apologue » des épingles a sa justesse, l'organisation scientifique du travail à la chaîne a permis à une certaine époque d'augmenter la productivité, mais en créant en contrepartie des dégâts humains considérables.

Car bien évidemment, et Adam Smith en convenait lui-même, à force de faire toujours la même chose, le même geste durant toute une vie, les capacités de l'être humain finissent par s'atrophier, et cela se voit encore aujourd'hui dans l'industrie comme dans l'agriculture ⁴⁵. Dans l'agriculture ancienne, par exemple, tout le monde savait plus ou moins tout faire. Dans l'agriculture industrialisée, il y a peu de personnel mais très spécialisé, l'un fait naître le porc, un autre le fait grossir,

⁴⁴ Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Flammarion, coll. G.-F., Paris, 1991. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

⁴⁵ La réfutation porte aussi sur la division internationale du travail et les excès actuels de la « mondialisation ». L'argument est le même : la perte d'autonomie entraîne l'insécurité et, ce qui est au moins aussi grave, la perte de dignité.

un troisième le mène à l'abattoir, etc.. La relation globale qui existait auparavant a disparu.

Dans le cas de l'élevage, où l'on a affaire à des êtres vivants, il y a certes des gains de productivité. Mais les dommages sont considérables, aussi bien en termes de sécurité (en cas de situation critique, plus personne ne sait se débrouiller tout seul), que lorsqu'il y a des crises de marché (les agriculteurs n'ayant alors pas d'autres solutions que d'aller déverser leurs produits dans la cour d'une préfecture pour obtenir des subventions !)

On est dans la grande imprévoyance résultant de la généralisation de la division du travail.

Le deuxième principe de Descartes, traduit en des termes d'activité humaine, a été poussé jusqu'à l'absurde. On est allé jusqu'au bout d'une certaine logique. En rupture avec cela, la méthode créatrice consiste aussi à retrouver une diversité perdue. Il y a création quand il y a justement construction de diversité, lorsque les créateurs (à titre individuel ou collectif) passent par-dessus les cloisons. Héraclite disait : « Les hommes éveillés ont un seul univers, alors que chacun des dormeurs s'en retourne dans son monde particulier ». Tout le monde peut s'éveiller en passant par-dessus les séparations, à condition de renoncer à l'appropriation, à la cupidité.

- *On peut penser aussi à la parole de Borges : « Pendant que nous dormons ici, nous sommes éveillés ailleurs, et qu'ainsi chaque homme est deux hommes »*⁴⁶.

- Chacun a des zones de vigilance où sa conscience est éveillée et d'autres domaines où celle-ci est plus somnolente, approximative et obscure.

⁴⁶ *Tlön Uqbar Orbis Tertius* in *Fictions*, Gallimard, Paris, 1957 (repris en Folio, 1974, p. 45).

- Mais toute création n'est pas forcément souhaitable... Tant s'en faut !

- Au cours des dernières décennies, les entreprises ont fait un « forcing » de créativité avec pour seul but que de vendre au public des produits dont il n'avait pas vraiment besoin. Les stratégies d'entreprises ont cherché par tous les moyens à « fidéliser » le client, à créer chez lui des comportements d'accoutumance. Cet « effet drogue », au départ limité à un marché délinquant, tend à gagner des fractions de plus en plus larges de l'activité économique.

Quand je parle de méthode (*méta-odos*), il faut entendre « se mettre en chemin », non pour refaire ce qui a déjà été fait, ni pour mettre le client à sa merci, mais pour tracer un chemin vers du nouveau, vers de l'inconnu, vers ce qui est meilleur pour la Vie. Il n'y a pas d'innovation sans passion.

- En définitive, que nous apporte la confrontation de ces deux cheminement ?

- Mettre en vis-à-vis les quatre préceptes de Descartes et ceux de la méthode créatrice, comme nous l'avons fait - en une sorte d'effet miroir - c'est comme décider de marcher sur deux jambes. Il y a, d'un côté, le mouvement d'objectivation, de l'autre, celui de la subjectivation. Et, pour ce dernier, comme nous l'avons dit, le temps de l'esprit est cyclique.

Le principe de Gropius - que j'ai opposé au premier principe de Descartes - est fécond parce qu'il s'intéresse aux motivations du sujet, alors que dans le principe de Descartes, celles-ci sont absentes. Le sujet cartésien, c'est celui de la science qui a toujours eu beaucoup de difficultés à prendre en compte les motivations du sujet réel...

Visibilité ?

[Retour à la table des matières](#)

- Le sujet cartésien, c'est le sujet « épistémologique », le sujet universel de la connaissance atteint par une sorte d'évidement : le doute qui révoque toute épaisseur psychologique...

- C'est un sujet dans lequel personne ne peut se reconnaître. C'est un lieu d'accumulation de tout le savoir possible, il est atteint d'une sorte de boulimie. Et d'ailleurs, on ne sait pas ce qu'il fait de tout ce savoir accumulé !

- Il fonde, il est fondateur : c'est le fameux Cogito... C'est le point archimédien « ferme et immobile » pour « tirer de son lieu la terre tout entière », ainsi parle Descartes au début de la seconde Méditation métaphysique.

- Métaphore reprise par Borges dans l'*Aleph*. Le Héros cherche un point d'où l'on voit tout. Il finit par l'apercevoir de derrière les barreaux d'une prison, dans l'éphémère reflet du pelage d'un tigre...

Être au lieu d'où l'on voit tout. C'est le fantasme du « panoptique » de Bentham. La centralisation de l'information est le piège des dirigeants. Elle les attire comme la lumière attire les papillons. Or, la centralisation, c'est l'engorgement au centre et la paralysie aux extrémités. Un peu de visibilité peut stimuler la création. Trop lui est fatal. Tout processus créateur a besoin de son jardin secret, d'un lieu intime où les choses sont en gestation, comprises des seuls participants. Voilà un principe de méthode qui mériterait d'être, non seulement connu, mais aussi enseigné ⁴⁷.

⁴⁷ Notamment dans les « grandes écoles » qui fabriquent en série des « je sais tout même sans avoir rien vu » et délivrent chaque année à l'industrie des bataillons de créaticides.

Le point archimédien dont parle Descartes n'est pas seulement fondateur au sens théorique. Il vise aussi un état statique. Il lui manque le mouvement, la motivation. Son sujet connaissant n'est pas un sujet de reconnaissance, un sujet vivant dans lequel on peut se reconnaître.

Le principe de Gropius est tout différent, il consiste à ne pas élever de barrière devant quelqu'un qui est en train d'avancer, parce que sa motivation est en cours de constitution, sa mission est encore floue, il faut donc l'aider à avancer en s'interdisant de le censurer, le temps que les choses se cristallisent. Dès lors, il n'y a plus seulement objectivité, mais une relation effective avec la subjectivité, une relation d'aide, une relation amicale, ce que les Japonais désignent par le terme « *amahé* », un préjugé favorable.

Bien souvent, les gens se précipitent sur le rôle du juge, ils se plaisent à porter des jugements sans avoir constaté les faits. C'est par exemple le principal reproche que l'on a fait au tandem Sartre-Beauvoir : asséner des jugements sans avoir pris connaissance des faits, sans avoir exercé un doute salutaire.

- Le doute est démobilisateur et donc bourgeois ! Il ne faut pas désespérer Billancourt ! Ce qui leur a fait avaler pas mal de couleuvres...

- Des couleuvres, non, des anacondas ! C'était une manière facile de se débarrasser de toutes les questions difficiles. Pourtant, certaines des intuitions que Sartre a exprimées en tant que romancier touchent au plus près à cette sorte de déstabilisation que provoque une motivation, celle de quelqu'un qui se met en chemin...

- Dans L'Enfance d'un chef, par exemple, à la manière d'un roman d'apprentissage Sartre retrace le devenir-salud du jeune Lucien Fleurier qui, par conformisme social, finit par endosser l'antisémitisme de l'époque ...

- En effet, et aussi ce que Sartre dit de l'arbre qui ne pouvait pas ne pas pousser...

- Les racines du marronnier dans La Nausée : « Je me laissais aller sur le banc, étourdi, assommé par cette profusion d'être sans origine : partout des éclosions, des épanouissements »...

- Présent dans *La Nausée*, mais dont il a également parlé lors d'une interview filmée. Se promenant rue d'Ulm, Sartre vit un arbre dans un square ! Question essentielle que celle du « voir », traitée par Carlos Castaneda dans ses livres inspirés par son maître Don Juan, le sorcier Yaqui...

- Qui apprend à son élève à transformer son regard, au point qu'il arrive à s'identifier à un corbeau... Il s'agit d'apprendre à « voir » le monde et non plus à le « regarder ».

- C'est un récit fascinant. Les oreilles se transforment en ailes, le nez en bec, les yeux se déplacent sur le coté de la tête...

Toutes proportions gardées, la méthode créatrice consiste à passer par des étapes analogues, non pas vraiment comparatistes, mais relativistes. Ensuite, on cherche à dégager de ces pratiques des éléments de comparaison et d'enrichissement mutuel. Reprenons l'exemple du Palais de la découverte dont nous parlions, il y a un instant : il n'y a pas de schéma commun avec l'animal, mais une pratique qui permet d'enrichir et d'éduquer la sensibilité. En se demandant comment on interpréterait tel événement si l'on était hindouiste ou musulman, on va dans la bonne direction. Si je m'interroge sur la manière dont le monde est perçu par un chaman sibérien, je verrai des choses que jusqu'alors je ne voyais pas. À la condition d'être curieux des diverses manières de penser, au lieu de déclarer impie, superstition ou erreur fatale tout ce qui n'est pas de notre usage...

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 4

Les trois fonctions du Créateur

La trifonctionnalité et la méthode

[Retour à la table des matières](#)

- Après les quatre préceptes, envisageons la question de la trifonctionnalité. Quel usage peut être fait de cette symbolique appliquée au monde de l'entreprise et de la créativité ?

- Avant d'en parler comme d'un outil, je voudrais rester fidèle à notre démarche. Commençons par nous demander ce qu'est au juste la trifonctionnalité ? et à quels fondements elle correspond du point de vue de la connaissance ?

D'abord, d'où vient-elle ? En 1938, Georges Dumézil ⁴⁸, un de nos linguistes français les plus érudits en matière d'histoire des religions, fit l'observation suivante : les religions indo-européennes paraissent avoir, quelle que soit la diversité de leurs mythes, une structure sous

⁴⁸ En ce qui me concerne, j'ai découvert la trifonctionnalité non en lisant Dumézil, mais par Elisabeth Meichelbeck, elle-même élève du kabbaliste Carlo Suarès. Je l'ai retrouvée plus tard chez Dumézil. (TG)

jacente commune, que l'on retrouve aussi bien en Inde que chez les Vikings. Les divinités se répartissent en trois « fonctions ». Il est difficile d'enfermer chacune d'entre-elles dans un des mots de notre langue. Ce sont :

- le protecteur de l'existant, le déjà là, la continuité, le législateur (*Vishnou* dans l'Inde classique, *Freir* chez les Vikings)
- la destruction créatrice, le danseur, le guerrier, l'entrepreneur (*Shiva* en Inde, *Odin* chez les Vikings)
- la conceptualisation, la révélation, la foudre, le chercheur (*Brahma* en Inde, *Thor* chez les Vikings)

- On retrouve un schéma trinitaire aux connotations religieuses assez évidentes...

- Je crois qu'il est préférable de ne pas confondre la « Trinité » chrétienne avec la trifonctionnalité. La Trinité est vraisemblablement une adaptation, mais simplifiée, vulgarisée des trois fonctions initiales. L'Occident médiéval chrétien a d'ailleurs éprouvé le besoin de reconstruire une trifonctionnalité plus proche des concepts originels : le Corps, l'Âme et l'Esprit, et aussi, dans le domaine de l'organisation sociale : *Aratores, Bellatores, Oratores*⁴⁹ (les agriculteurs, les guerriers et les prêtres).

La simplification à l'usage du public est aussi une manipulation : lorsque Zoroastre⁵⁰ a repris la trifonctionnalité indienne à l'usage des pouvoirs de son époque, il a en quelque sorte, identifié Vishnou au Bien (Ormuzd) et Shiva au Mal (Ahriman), l'un et l'autre procédant d'une même grande divinité suprême, Ahura Mazda. Ce faisant, il a « inven-

⁴⁹ Voir Georges Duby, *Les trois ordres ou l'imaginaire du féodalisme*, Gallimard, Bibliothèque des histoires, 1978.

⁵⁰ Prophète du VIIe siècle avant JC, fondateur de la religion Mazdéenne, qui fut celle des empires perses. Les Zoroastriens sont encore très présents en Inde, où ils possèdent les plus grands groupes industriels.

té » le conflit des « forces du Bien » contre les « forces du Mal », encore en usage de nos jours, comme manipulation des esprits visant à réduire la réalité à un schéma simpliste et mobilisateur.

En termes contemporains, le ternaire « Corps, Âme, Esprit » peut être traduit, par exemple, sous la forme : le concret, l'affectif et l'intellectuel.

D'autre part, on retrouve dans différentes « traditions », comme le tarot, la géomancie, ou telles interprétations kabbalistes ⁵¹ des éléments qui ressemblent à certaines des trois fonctions, notamment le couple « destruction créatrice-protecteur de l'existant ». Or, même si elles ont souvent servi à exploiter la crédulité publique, ces traditions n'en résultent pas moins d'authentiques recherches. Elles n'auraient d'ailleurs pas l'efficacité nécessaire pour traverser les siècles jusqu'à nous si elles ne touchaient pas quelques points fondamentaux qui, jusqu'à maintenant, ont échappé au processus de validation scientifique

Si maintenant je tente une relecture de ces trois fonctions en faisant l'hypothèse qu'elles éclairent certains aspects de la connaissance et surtout de la reconnaissance, je trouve l'idée suivante :

La reconnaissance - ce processus par lequel l'esprit repasse au voisinage de là où il était passé et reconnaît - se décline en trois modalités, selon l'objet de cette reconnaissance :

- La reconnaissance des choses, de ce qui reste fixe quand le sujet bouge. Le sujet danse alors autour d'un objet immobile.
- La reconnaissance des autres, qui répondent au mouvement par le mouvement. Le sujet danse avec un autre danseur, un être animé.
- La reconnaissance de soi. C'est en « dansant avec lui-même » que le sujet se met en accord et conceptualise. Mais attention, il s'agit de la danse des neurones, celle qui se produit en

⁵¹ Notamment : Carlo Suarès, *La Bible restituée*, Sophon éditions, 1983.

rêve ou dans les moments de rêve éveillé où se manifestent les illuminations.

- *Et qu'en déduisez-vous ?*

- Je ne serais pas étonné que ces trois modalités correspondent chacune à des fonctionnements différents du cerveau. Les instruments de mesure des neurosciences sont encore bien grossiers par rapport à ce qui serait nécessaire et l'interprétation de leurs résultats nécessiterait que l'on ait une idée plus claire de ce que l'on cherche. Néanmoins, ce que l'on sait déjà ⁵² ne me paraît pas en contradiction avec cette idée.

Quelques indications se dégagent sur la localisation cérébrale des différents fonctionnements, mais la question la plus intéressante me paraît celle du rythme. S'il s'agit d'une « danse des neurones », selon notre hypothèse, les indications les plus significatives devraient apparaître, non sous une forme géométrique (la localisation) mais sous forme musicale. En témoignent par exemple les électroencéphalogrammes très actifs du sommeil paradoxal ou des épilepsies.

Je soupçonne que le fonctionnement de ce processus de recoupe-ment des informations est la clef de la compréhension de la reconnaissance, donc de la pensée. C'est sans doute quelque chose de très simple et universel dans sa définition élémentaire, mais de très complexe dans ses modalités de déploiement.

⁵² Voir, par exemple, les travaux d'Andrew Newberg sur l'activité cérébrale des moines tibétains en méditation (*références ? ?*) ; de Sémir Zeki sur la perception artistique (*Inner Vision, an exploration of art and the brain*, Oxford University Press, 1999) ; de Jean-Didier Vincent sur « *La biologie des passions* » (Odile Jacob, 1986) ; d'Antonio Damasio sur les fonctionnements des cerveaux endommagés (*L'erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1995) ; de Alain Berthoz (*Le sens du mouvement*, Odile Jacob, 1997) ; de V. S. Ramachandran (*Le fantôme intérieur*, Odile Jacob, 2002) ou encore de Pascal Boyer sur la nature cognitive des religions (*Et l'Homme créa les dieux*, Robert Laffont, 2001) et aussi les très nombreux travaux sur le sommeil et le rêve, périodes où les informations se restructurent (reconnaissance de soi et conceptualisation)

- Essayons d'illustrer cela...

La reconnaissance des êtres vivants entre eux, que nous avons désignée comme une « danse avec l'autre » n'est-elle pas antérieure à la reconnaissance des objets matériels et inertes ? Le fœtus a déjà une interaction avec sa mère. Il perçoit le monde à travers elle. On sait, pour l'avoir mesurée, que son activité neuronale est intense et qu'il est déjà capable de reconnaissance.

En outre, les enfants reconnaissent spontanément les animaux. Ils sont attirés par eux. Ils les différencient « instinctivement » des objets inanimés et, quand ils s'attachent aux objets, c'est souvent en leur attribuant une personnalité animale. S'il y a donc, dès l'enfance, différenciation spontanée entre la reconnaissance des choses et celle des êtres vivants (animaux et peut-être végétaux) c'est peut-être parce que ces deux formes de reconnaissance mobilisent des fonctionnements neuronaux différents.

- Voilà du pain sur la planche pour les neurophysiologistes...

- En tout cas, il faut s'étonner que, depuis Descartes, la plupart des scientifiques aient cru pouvoir « réduire » les êtres vivants à des mécanismes. Quelle contradiction avec ce que nous dit l'enfant que chacun d'entre nous a gardé au fond de soi !

- Mais, venons-en à l'utilisation pratique du schéma ternaire que vous proposez... La trifonctionnalité, pour vous, ne se réduit pas à ces approches, aussi fécondes soient-elles, elle est aussi une méthode de travail...

- Cette méthode, nous l'avons utilisée, par exemple, dans le cadre de la préparation du dossier qui a été publié en 1990 chez Payot sous le titre *2100, récit du prochain siècle*⁵³. Il s'agissait de faire une

⁵³ Payot, 1990.

description intelligible d'un scénario de l'avenir planétaire à échéance d'un siècle. La tâche était ambitieuse, c'est le moins qu'on puisse dire, et aussi incertaine. La trifonctionnalité nous a permis d'avancer sans hésitation. Elle nous a accompagné du début à la fin. Le plan de l'ouvrage s'en inspire : d'abord le concret, la technologie ; ensuite les relations, le comportement des acteurs, enfin les concepts structurants. Mais c'est surtout dans la progression du travail qu'elle a été utile :

- Nous avons d'abord recueilli des données, c'est le pôle de l'existant, des faits, le travail du documentaliste. C'est évidemment la base de tout. Je vois, encore aujourd'hui, des exercices de prospective s'engager dans des délibérations, mobilisant des personnalités dites « de haut niveau », sans avoir fait le travail préalable de recueil de données. Le résultat est prévisible. Ces personnalités répètent ce qu'elles ont l'habitude de raconter, et il en sort une image de l'avenir insipide faite des poncifs du présent.
- Puis, après seulement, nous avons délibéré, c'est l'interaction. Les chercheurs, spontanément, ne racontent pas tout, car ils craignent la critique de leurs collègues. La délibération permet alors d'en savoir davantage sur ce qu'ils pensent vraiment. Elle permet aussi de confronter les idées entre elles.
- Ensuite, vint une période de retrait qui ne concerne plus qu'un petit nombre de personnes, une sorte de noyau analyste, qui dégage les concepts structurants...

Cette approche trifonctionnelle peut être utilisée de diverses manières. Elle est davantage, me semble-t-il, une attitude d'esprit qu'une connaissance démontrable. Elle est une manière de poser le regard sur les choses et sur les processus. C'est ce qu'on appelle un *outil cognitif*.

- Qu'est-ce qu'un outil « cognitif » ?

Bien des choses familières : le plan du métro est un outil cognitif, les nombres aussi. Le seul fait de compter, de dénombrer ou de mesurer, mobilise toute une culture de connaissance qui était absente chez nos ancêtres chasseurs-cueilleurs. Et, lorsqu'on interroge, par exemple un démographe sur l'exactitude des recensements ou un sociologue sur la validité des sondages d'opinion, on réalise combien ces outils si familiers sont imparfaits ⁵⁴.

Mais il y en a aussi de plus sophistiqués... On a beaucoup parlé de la démonstration du théorème de Fermat ⁵⁵ par le britannique Andrew Wiles, l'une des grandes « performances » mathématiques de la fin du XXe siècle, mais on a passé sous silence les « outils » qui ont permis une telle démonstration, progressivement affinés et enrichis depuis un siècle, en l'occurrence les propriétés extraordinaires des fonctions de variables complexes (lesquelles n'étaient pas connues à l'époque de Fermat). C'est un bon exemple d'« outil cognitif » qui, bien manié, permet de « décliner » un certain nombre de démonstrations.

Mais revenons à la trifonctionnalité. S'appuyer dès le départ sur trois pôles au lieu de deux permet de se dégager de la pensée scientifique courante qui, comme une bonne partie de la pensée philosophique, est binaire ou bipolaire. Il y a le sujet et l'objet...

- La coupure épistémologique chère à Althusser, entre le sujet connaissant et l'objet de connaissance, qui fonde la science moderne sur les ruines de l'aristotélisme...

⁵⁴ Voir en particulier les travaux de l'Association « Pénombre », qui s'attache à démystifier les mesures utilisées par les politiques.

⁵⁵ On doit à Pierre de Fermat, mathématicien français du XVIIe siècle, la formulation d'une fameuse conjecture dont il affirmait avoir établi une démonstration qui ne fut pourtant jamais retrouvée. Les diverses tentatives pour démontrer cette conjecture sont à l'origine de découvertes mathématiques majeures (en particulier au XIXe siècle).

- La dialectique hégélienne est un « outil cognitif » qui à sa manière permettait déjà de dépasser le schéma binaire (thèse et antithèse) en posant un troisième terme : la synthèse (*Aufhebung*). La trifonctionnalité est un autre outil cognitif qui est, si je puis dire, non pas en noir et blanc (comme l'outil hégélien) mais en couleur ! Les trois pôles (le factuel, l'affectif et la conceptualisation) sont de nature différente, comme s'ils étaient de couleur différente.

- Le « factuel » est en noir et blanc, ou en brun, couleur terre ;
- l'« affectif », en rouge, si l'on veut, une couleur forte avec de l'énergie ;
- La « conceptualisation » est couleur de lumière, blanche peut-être ou soleil ;

Elle est de l'ordre de l'illumination, Elle évoque la parole d'Héraclite : « La foudre gouverne toute chose » ⁵⁶. Nous avons tous eu des petites illuminations, et c'est bien pour cela que nous avons une idée de ce que peuvent être les grandes illuminations...

- Comme celles des mystiques, un éclair dans la pensée...

- Celles des grands créateurs, qu'ils soient artistes, inventeurs ou mystiques.

⁵⁶ Heidegger et Fink (in *Héraclite*, Gallimard, 1973) suggèrent que la vérité (*alé-théia*) apparaît à l'esprit soudainement, comme dans une clairière éclairée par la foudre. La trace indélébile laissée par ces moments d'exception gouverne toutes choses, en creux, comme le vallon gouverne le lit du fleuve.

4.2 La vision de Poincaré

[Retour à la table des matières](#)

Les deux textes d'Henri Poincaré (*L'invention mathématique*) et de Jacques Hadamard (*Essai sur la psychologie de l'invention dans le domaine mathématique*) récemment réédités ⁵⁷ sont à cet égard très éclairants. Ce que dit Poincaré est d'une extrême justesse. Il parle d'illumination...

- ...Là où Descartes parle d'évidence (du latin videre, voir) : ce qui emporte nécessairement l'adhésion de l'intelligence, ce qui s'impose à mon esprit de telle sorte que je ne puis le récuser...

- Poincaré ajoute qu'il est assez rare qu'une telle évidence ou illumination nous trompe ! Il insiste sur le travail antérieur : il faut du temps pour se familiariser avec son objet d'études. Après, il faut aussi un travail de vérification. Il peut se faire, mais très rarement, que ces intuitions soient fausses. Voici son texte :

« À ce moment, je quittai Caen, où j'habitais alors, pour prendre part à une course géologique entreprise par l'École des Mines. Les péripéties du voyage me firent oublier mes travaux mathématiques ; arrivés à Coutances, nous montâmes dans un omnibus pour je ne sais quelle promenade ; au moment où je mettais le pied sur le marchepied, l'idée me vint, sans que rien dans mes pensées antérieures parût m'y avoir préparé, que les transformations dont j'avais fait usage pour définir les fonctions fuchsiennes étaient identiques à celles de la géométrie non-euclidienne. Je ne fis pas la vérification ; je n'en aurais pas eu le temps, puisque, à peine assis dans l'omnibus, je repris la

⁵⁷ Réédités en un seul volume chez l'éditeur Jacques Gabay (151 bis, rue Saint-Jacques, 75005 Paris), 1993.

conversation commencée, mais j'eus tout de suite une entière certitude. De retour à Caen, je vérifiai le résultat à tête reposée pour l'acquies de ma conscience ⁵⁸. »

Ce texte célèbre de Poincaré mérite attention à plus d'un titre :

- d'une part, la géométrie non euclidienne de l'autre. Il avait déjà des résultats originaux à son actif et se trouvait donc au niveau des meilleurs spécialistes de ces questions.
- Il venait de travailler sur les fonctions fuchsienues puis, pour des raisons extérieures, il laissait reposer ce travail depuis quelques jours, d'où un changement de rythme, avec une période de décantation.
- En fait, le travail avait continué sans qu'il en ait conscience (dans l'inconscient par conséquent). Lorsque le résultat apparaît, cela ne l'empêche pas de continuer la conversation, mais il s'inscrit dans sa mémoire instantanément. Le but de la promenade est, lui, oublié.
- Cette « illumination », peut-on dire, est la perception d'une « proximité » inattendue. Poincaré se rend compte que deux domaines, jusqu'alors séparés, des mathématiques sont en fait les mêmes. Sa « topologie » personnelle lui permet de percevoir un voisinage qui avait échappé aux autres mathématiciens.

C'est sans doute une des plus belles illustrations de ce que j'évoque par l'expression « danse avec soi-même », cette danse qui permet d'atteindre l'universel par l'illumination de la pensée ⁵⁹. Cet exemple

⁵⁸ Henri Poincaré, *L'Invention Mathématique*, op. cit.

⁵⁹ La mise en correspondance de Poincaré annonce d'ailleurs le mouvement des mathématiques contemporaines, qui se sont libérées de la référence aux « ensembles » (préconisée par Hilbert) pour raisonner sur les relations (le théorie

montre aussi à quel point l'univers mental de ces grands créateurs prend ses distances avec le monde réel, sans pour autant donner nécessairement l'impression d'être déconnecté.

Jacques Hadamard dans son essai cite Mozart, qui décrit comment ses créations lui venaient à l'esprit. D'abord, un air, puis un autre, et un autre encore par enchaînement. À la fin, dit Mozart, c'est comme si je pouvais visualiser *instantanément* l'ensemble du morceau. Cela confirme la distance qu'il peut y avoir entre les représentations mentales et la réalité. La séquence musicale peut durer une heure, alors que dans les neurones de Mozart, l'ensemble du morceau est présent au même instant.

4.3 L'affectivité

[Retour à la table des matières](#)

- Avec la trifonctionnalité, apparaît un pôle qui est de l'ordre de l'affectivité, de la motivation et du relationnel. Descartes n'en tenait aucun compte !

- Eh oui, c'est bien là la principale faiblesse de sa position ! Les physiologistes du cerveau expliquent que ce pôle est indissociable des deux autres. On sait bien que s'il n'y a pas un minimum d'émotion dans un moment vécu, celui-ci ne laissera aucune trace dans la mémoire. D'autre part, on sait que cette émotion se traduit concrètement par des sécrétions de médiateurs chimiques dans le cerveau. *Biologie des passions* de Jean-Didier Vincent explique cela en détail...

- Ou le travail d'Antonio Damasio : *L'erreur de Descartes*⁶⁰, dans lequel il suggère, entre autres choses, que « par certains côtés, la ca-

des catégories, développée par Grothendieck et ses successeurs), ce qui rapproche, me semble-t-il, des fonctionnements cérébraux.

⁶⁰ Op. cit.

pacité d'exprimer et ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels ».

- Oui, alors que le « bon sens » nous a habitués à opposer la passion et la raison. D'abord, sans affectivité, il n'y aurait pas d'enregistrement dans la mémoire. Chacun est assailli d'informations. Seules quelques-unes sont retenues, parce qu'elles ont un poids affectif qui les imprime dans le système neuronal. Plus généralement, la raison est un produit de la passion, d'une passion très particulière, celle qui consiste à anticiper pour créer. La raison est anticipation : elle construit un fonctionnement cérébral capable de mimer les déroulements futurs. Ainsi, la création n'est pas le délire. Elle est au contraire une hyper-rationalité. Je veux dire qu'elle va plus loin dans la rationalité anticipatrice que les raisons ordinaires, qui se contentent d'être conformistes.

L'omission du pôle émotionnel est aussi à l'origine d'une incompréhension entre les entreprises et les scientifiques. Une entreprise ne fonctionne pas seulement sur de l'objectivité, sur du constat. Elle fonctionne aussi sur des motivations. Or la science ne dit rien des motivations - si on excepte les sciences récentes qui se rapprochent des sciences cognitives, celles qui regardent la réalité du fonctionnement physiologique des êtres humains. Dès lors, les entreprises ne peuvent plus avoir de dialogue constructif avec la communauté scientifique, comme elles avaient pu l'espérer au départ.

C'est un premier point. Il y en a un second qui concerne la *destruction créatrice*. La destruction créatrice, si on l'aborde en termes mythologiques, est un des attributs de Shiva et de son avatar féminin Kali. Là encore, c'est le pôle de l'affectivité : Shiva est le dieu danseur, il est le dépositaire de l'énergie, de la combativité, on le représente souvent avec une grande quantité de bras.

Ainsi, la science économique dans son allure la plus scientiste, la plus objectiviste, finit par dire des choses de nature religieuse, à savoir que l'essence du capitalisme est la « destruction créatrice »...

- *Ce sont les termes mêmes de l'analyse de Schumpeter* ⁶¹...

- Exactement. Donc, d'un côté on omet ce pôle, mais de l'autre, cette omission étant extrêmement gênante, on se rattrape en disant que ce pôle est en fait le cœur même du fonctionnement de tout le système économique. Remarquons qu'à l'échelle du jeu économique mondial, la destruction créatrice est toujours là ⁶², on ne supprime pas les grandes divinités aussi commodément, elles ne sont pas mortelles. Si la destruction créatrice est toujours présente, on n'a pas su lui faire sa place. Soit elle prend trop de place, soit pas assez !

Lorsqu'on examine une institution quelconque, quelle qu'en soit sa forme (entreprise, administration, O.N.G.), on peut toujours la regarder selon ces trois fonctions, ces trois pôles :

- *Le pôle concret : à savoir les moyens (ses statuts, le nom de ses employés, le matériel, l'argent...).*

- *Le pôle relationnel* : quelles sont les motivations des gens qui y travaillent ? Quelles sont leurs habitudes de relation ? Dans certaines entreprises, il y a une déontologie relationnelle : une certaine façon de définir les relations entre les êtres qui n'est pas écrite dans les statuts de l'entreprise.

C'est particulièrement visible dans les métiers de la distribution. On le retrouve dans les messages publicitaires, comme ceux du genre : « On livre en 48 heures chrono » (Les Trois Suisses). Très souvent cela se traduit par des engagements : le « contrat de confiance » (Darty) avec les clients.

⁶¹ Joseph Schumpeter (1883-1950), économiste autrichien, est considéré comme l'un des maîtres à penser de l'économie libérale.

⁶² Les attentats du 11 Septembre 2001 peuvent être interprétés comme la destruction du temple de Shiva (ou plutôt de son avatar féminin Kali). Les deux tours du World Trade Center, pleines de salles de marché, n'étaient-elles pas le lieu où s'arbitraient les grandes fusions-acquisitions et les sacrifices humains y afférents ?

Lorsqu'on dialogue avec les entreprises, on a du mal à sortir de la logique : agir pour avoir et avoir pour agir ! Ce sont les deux pôles de base - Vishnou et Shiva - qui sont en interaction : on protège l'existant pour faire une conquête. Il manque le troisième,

- *Le pôle conceptuel* (ou spirituel, si l'on prend soin de définir la spiritualité comme l'exploration des possibles de l'esprit) : agir pour être !

- *Une question se pose tout de même : qu'est-ce qui fait que dans la durée tout cela a une certaine cohérence ?*

- À l'évidence, toutes les institutions ne sont pas cohérentes ! Certaines peuvent fonctionner un certain temps sans identité cohérente, mais si elles n'en ont pas du tout, si elles deviennent seulement le champ clos des intérêts de leurs membres, elles tendent alors vers l'éclatement, car il n'y a pas d'intérêt collectif, mais une collection d'intérêts particuliers.

Sur ce point précis, l'idéologie libérale est prise en défaut : si on appliquait l'égoïsme libéral absolu, les entreprises n'existeraient pas, chacun roulerait pour son propre compte. En tant qu'êtres collectifs, elles ne pourraient pas **être**. Nous savons pourtant que ces êtres collectifs existent, qu'en tant qu'êtres vivants ils sont autre chose que le champ clos de l'affrontement de leurs membres...

4.4 Identités d'entreprises

[Retour à la table des matières](#)

Dans les très grandes entreprises, nous en reparlerons, il arrive souvent que des baronnies - les intérêts des potentats internes à l'entreprise - prennent le pas sur l'intérêt général...

- L'identité d'une entreprise est donc le concept clair qui lui confère une unité...

- Oui ! Vous connaissez peut-être la réponse que le président de la société Pioneer avait fait à une question qui lui avait été posée lors d'un de ses passages en Europe : « Quelle est pour vous l'identité de Pioneer ? ». En d'autres termes, définissez-nous votre entreprise ! On imagine aisément ce qu'aurait répondu un manager européen traditionnel : mon entreprise a tant d'employés, son capital est détenu par x, y et z, elle a tant d'usines, qui fabriquent tels types de produits, son chiffre d'affaires et ses parts de marché sont de tant et tant, etc.

Le président de Pioneer, après avoir réfléchi un moment, a seulement répondu : « La musique est une valeur universelle... », sous-entendu : le reste est au niveau des moyens. Il a énoncé là, me semble-t-il, une véritable identité d'entreprise. Une identité attachée à un concept : « Nous sommes au service d'une valeur universelle ». Au service de cette valeur, bien des choses sont possibles, nous en avons choisi certaines parce qu'on pouvait les faire, on pourra en choisir d'autres dans l'avenir...

- S'accorder sur l'importance qu'a l'identité d'une entreprise ne veut pas dire qu'il soit aisé d'en dégager le concept directeur.

- Tout à fait... Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion d'organiser au Ministère de la recherche un séminaire - sur plus de deux ans -, dans lequel ont défilé un certain nombre de grands managers. Il était intitulé : « Culture et identité d'entreprise ».

Quelle est, par exemple, l'identité de la société Saint-Gobain ? Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elle n'est pas perçue de la même façon par son P.-D.G., Jean-Louis Beffa ou par Hervé Hamon, l'archiviste historien de cette entreprise. Jean-Louis Beffa dit : « Notre identité, volontairement, n'est pas en position dominante. Chaque fois que nous opérons à l'étranger, nous n'affichons pas Saint-Gobain. En Espagne, par exemple, c'est « Cristaleria española ». Dans chaque pays, l'entreprise se présente sous une bannière différente marquée des

couleurs locales. Néanmoins, lorsque j'ai pris mes fonctions, la première chose que j'ai faite a été le pèlerinage à Pont-à-Mousson »...

- La terre natale du groupe...

- ... en Lorraine, les tuyaux de fonte, une entreprise modeste, discrète mais bien gérée qui absorba les prestigieuses verreries de Saint Gobain, mises en difficulté par la concurrence du procédé « float glass », inventé en Angleterre (Pilkington) et développé sur le continent par Boussois.

Pour dégager l'identité de la même entreprise, Hervé Hamon s'est tourné vers le passé, vers les fabriques de glace d'avant la Révolution française, à l'époque où Saint-Gobain était encore les verreries royales. En plein colbertisme, c'était du capitalisme à la française avec tous les noms à particule qu'il fallait aux bons endroits ! Et d'ailleurs, jusqu'à une période récente, jusqu'à ce que Roger Martin prenne la direction du groupe, la vieille noblesse était encore très présente dans l'entreprise. On mesure toute la difficulté qu'il y a à définir une idée aussi forte que celle exprimée par le Président de Pioneer.

Même chose à propos d'E.D.F. : Marcel Boiteux, son ancien Président, voyait l'entreprise comme étant l'incarnation de la rationalité du service public par la voie du calcul économique. Face à lui, Gérard Mendel, un sociologue à tendance psychanalytique, proche de l'analyse institutionnelle, qui avait parcouru E.D.F. pour les besoins d'une étude portant sur l'image que s'en faisaient ses agents. La vision qui en ressortait était bien différente : pour ses employés, E.D.F. était avant tout une grande maman, un refuge, avec l'emploi à vie et une organisation sociale exceptionnelle, prenant en charge jusqu'aux vacances...

- Une très généreuse vache à lait qui fournissait à son personnel un grand nombre de services gratuits, à commencer par l'électricité ...

- Vous allez loin dans l'imagerie. Toutes les mères ne sont pas des vaches ! Même perception à la S.N.C.F. ou aux P.T.T. : une œuvre socia-

le poussée jusqu'à la perfection. Pour ma part, je comprends que ces organisations soient perçues comme plus civilisées et peut-être plus efficaces, que la brutalité des anglo-saxons, qui s'enorgueillissent de licencier des dizaines de milliers de personnes à la moindre fluctuation d'un cours de bourse.

Il y a donc un contraste saisissant entre un Marcel Boiteux, uniquement dans la rationalité et la théorie économique du service public, et les sentiments des agents ! Ce type de contradiction est très intéressant, il montre bien la difficulté qu'il y a à définir une unité, surtout dans les grandes entreprises.

Dans les plus petites, l'unité se définit très souvent par l'allégeance à une personne, ce qui pose, entre autres, des problèmes de succession. Problèmes que rendent d'autant plus aigus le retour d'un capitalisme dynastique ⁶³ dans les années 80-90...

- Cette manière d'envisager la trifonctionnalité a donc une très grande fécondité...

- Oui, elle sert aussi bien à étudier l'entreprise de l'extérieur qu'à conscientiser de l'intérieur sa culture propre et son identité. On peut faire progresser une entreprise en engageant des délibérations sur cette question, à la condition que cela ne mobilise pas plus d'une fraction raisonnable du temps des gens qui y travaillent.

- Une identité abstraite n'existe pas en elle-même...

- Non, elle n'existe que parce qu'elle se traduit dans des actes quotidiens, c'est là qu'on vérifie son existence, c'est là qu'on peut la valider. C'est un peu comme la jurisprudence pour les juristes : on établit une règle générale à partir d'un cas particulier. Le droit anglo-saxon fonctionne sur ce modèle comme c'était déjà le cas, semble-t-il, du co-

⁶³ En tout cas en France : Dassault, Leclerc, Riboud, Lagardère, Bouygues...

de babylonien d'Hammourabi ⁶⁴. Il relève davantage de la jurisprudence que du droit : des habitudes y étaient consignées de manière à fournir aux successeurs un début de code, une manière de bien juger par imitation du passé.

Dans les entreprises, c'est un peu la même chose : les pratiques au jour le jour finissent par définir une sorte de code de conduite qui détermine, à un niveau plus abstrait, leur identité.

4.5 Cercle, carré, triangle...

[Retour à la table des matières](#)

- On peut envisager un autre aspect de la trifonctionnalité, celui qui a été développé par Janine Enlart ⁶⁵ à partir des dessins d'enfants.

- Elle voyait dans le monde du *cercle* - la figure du ventre maternel dans lequel le fœtus est en symbiose avec sa mère - une image d'appartenance forte. Chez les agents d'E.D.F. convaincus d'appartenir à une entreprise qui les protège, l'image du ventre maternel est implicitement présente : la relation d'appartenance est bien une relation fusionnelle et tribale.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que le tribalisme n'est pas absent de la planète ! Janine Enlart faisait remarquer que les sociétés du « *un* » sont des sociétés de l'appartenance tribale, qui nous viennent de très loin, puisque ce type de comportement est déjà présent chez les primates comme chez bien d'autres mammifères. Néanmoins, chez les humains, qui pour les besoins de leur survie ont développé particulièrement la chasse en groupe, il est naturel que ce sentiment d'appartenance soit plus fort.

⁶⁴ d'après la traduction qu'en donne Jean Bottéro.

⁶⁵ Adam ou la Géométrie incarnée, Sophon, Paris, 1981.

Il y a une seconde figure, celle de la confrontation, identifiée à l'accouchement, c'est le *carré*, également présent dans les dessins d'enfant...

- On a affaire à de véritables archétypes, au sens de Jung, ces images symboliques et ancestrales que l'on retrouve à travers tous les mythes...

- C'est plus simple que les archétypes de Jung. Quand on demande à un enfant de construire une maison, il fait un rond pour le soleil, puis un carré et un triangle au-dessus, pour la maison. Ce sont les trois formes géométriques fondamentales. Le *carré* est la forme de la confrontation, on peut l'identifier aussi à la combativité, au fait de se mesurer avec le monde extérieur.

Mais on retrouve aussi cette image dans le monde des entreprises : s'il y a l'appartenance, il y a aussi le combat, et les métaphores militaires y sont très présentes.

Il y a donc deux pôles : j'appartiens pour lutter, je lutte pour appartenir, mais appartenir à quoi ? On ne sait pas vraiment... On se définit alors comme une tribu et, si on pousse l'analyse plus loin, on voit que cette tribu a des emblèmes, des totems. Ses fonctionnements emblématiques sont aussi à usage externe. Ils lui permettent de réduire le message, d'être clairement identifiée par les clients et les fournisseurs.

Cette manière d'utiliser la trifonctionnalité est très éclairante pour les entreprises.

- La troisième figure étant le triangle, l'être autonome et individué. Dans L'Avenir de l'Esprit (ch. VII), vous dites : « Nous appartenons à des sociétés dans lesquelles les deux premiers aspects sont extrêmement présents, notamment dans la vie industrielle, dans celle des entreprises : on appartient et l'on se bat, et donc on se confronte à la concurrence, au monde extérieur. En revanche, l'individuation, c'est-à-

dire la réalisation de la liberté et du potentiel créateur, est en général repoussée comme un au-delà du possible, entravé par les nécessités du présent ». Dans la trifonctionnalité ainsi entendue, c'est moins le concept qui importe que la conceptualisation...

- Oui, parce qu'elle est un mouvement soudain qui cristallise une pensée claire là où régnait la confusion. Cette pensée résulte de ce qui a été vu, vécu et examiné, par une sorte de distillation, d'émanation, de cristallisation d'une pratique.

La comparaison la plus immédiate qui vient à l'esprit est d'ordre juridique : le droit devrait résulter de la clarification et de la conceptualisation de la jurisprudence et des pratiques sociales. Au lieu de cela, trop souvent, au lieu d'avoir une réduction à quelques idées claires, on a au contraire une surproduction de textes juridiques qui rendent la loi confuse, voire illisible.

La conceptualisation est, dans un sens, un mouvement inverse. Au lieu d'une adjonction d'éléments supplémentaires, elle réduit une information foisonnante à quelques idées claires. Elle se relie à l'idée de « réduction en Art », présente dès la Renaissance ⁶⁶.

Les trois éléments - recueil de données, délibération et conceptualisation - nécessitent des positionnements intérieurs et des comportements différents.

- Ces trois moments sont l'expression cognitive - vous aimez à le rappeler - des trois pouvoirs distingués par Montesquieu : le Judiciaire, l'Exécutif et le Législatif. La séparation des pouvoirs est au plan social, la transposition d'un processus cognitif tel que chacun peut l'éprouver...

- Exactement. Dans le cadre de la vie des organisations ce sont, à la limite, trois métiers distincts. Le recueil des données est un métier de documentaliste. La délibération est une attitude tout à fait différen-

⁶⁶ Voir à ce sujet l'article de l'historienne Hélène Vérin, dans *Les nouvelles raisons du savoir*, éd. de l'Aube, 2002.

te, dans laquelle le savoir-faire n'est plus du tout d'accumulation, mais de réaction. Délibérer, c'est faire en sorte que tous ceux qui ont quelque chose à dire puissent prendre la parole, et que les paroles soient bien en interaction les unes avec les autres et non pas seulement des successions de monologues. C'est ce qu'on appelle l'*animation* - au sens propre, le pôle de l'âme. C'est un métier qui s'apprend. Les techniques d'animation de groupe font l'objet d'une abondante littérature, celles de créativité en font partie, sans que celles-ci se réduisent à celle-là.

- Et pour le troisième pôle, la conceptualisation ?

- Il n'y a pas vraiment de recette, et c'est toute la difficulté. Ceux qui arrivent à cristalliser des idées fortes sur ce troisième pôle l'ont toujours fait à partir d'expériences personnelles. Carlo Suarès disait : « Vous avez mûri un problème pendant plusieurs jours sans en trouver la solution, vous descendez dans la rue, quelqu'un parle à quelqu'un d'autre de quelque chose qui n'a rien à voir avec votre problème, et cela déclenche en vous une solution »...

- C'est assez proche de ce que dit Poincaré dans L'Invention mathématique, il met le pied sur la plate-forme d'un omnibus de province, et c'est l'illumination « heuristique »... George Steiner, commentant le texte de Poincaré, dit : « De manière énigmatique [...] le moi subconscient, plus ou moins imprégné d'impulsions algébriques, a un tact et une délicatesse opératoire tels qu'il "n'est nullement inférieur au moi conscient" » ⁶⁷.

- Comme le *satori* des Japonais. Le cas est exemplaire. On ne sait pas très bien ce qui s'est passé entre son système neuronal et la marche de l'omnibus, mais cela a déclenché l'accouplement de deux éléments qui, en principe, n'ont rien à voir : d'un côté des fractions, de l'autre des espaces courbes !

⁶⁷ *Grammaires de la création*, Gallimard, 2001, p. 215.

Mais il a vu, et le mot a toute son importance. Il s'agit, en effet, d'une vision, comme chez les sorciers... Il a fallu bien sûr tout un travail, une familiarisation avec les objets mentaux que Poincaré s'était exercé à manipuler, comme le ferait un menuisier avec un nouvel outil. Au fond, il a identifié la *manipulation* de deux domaines des mathématiques qu'il avait étudiés séparément.

Le mathématicien Laurent Schwartz disait qu'il avait comme un château intérieur qu'il visitait et qu'il faisait visiter. Il passait d'une pièce à l'autre...

4.6 La saga

[Retour à la table des matières](#)

Gregory Bateson, de son côté, lorsqu'on lui présentait une idée abstraite, répondait souvent : « Ça me rappelle une histoire... ». Le fait d'avoir un grand nombre de points de comparaison permet, en effet, de dégager l'idée structurante, l'idée forte, celle qui est pertinente par rapport à ce dont on parle, et non une idée désincarnée. Je suis toujours un peu méfiant à l'égard des enchaînements de discours qui ne fonctionnent que sur eux-mêmes, les discussions avec des « -ismes » un peu partout, qui catégorisent les pensées, qui manquent d'enracinement, en particulier par rapport au monde des organisations.

Il n'empêche que les organisations ne peuvent pas se passer de l'abstraction. Leur identité est de l'ordre du conceptuel. C'est elle qui leur donne leur personnalité, et si l'abstraction est bancal, les personnes seront désorientées. Il faut qu'il y ait quelque chose de clair pour structurer l'identité de l'entreprise ou de l'organisation...

- Une idée abstraite renvoie à une histoire, à un récit, donc à un « scénario », concept clé de l'école de Palo Alto ⁶⁸...

En effet, et cela rejoint un mode de pensée qu'a étudié le recteur de l'Université de Reykjavik, Pall Skulason, dans son livre : « *Saga and Philosophy* » ⁶⁹. Il montre bien que la philosophie a besoin d'être remise en récit. Il se réfère, Islande oblige, aux sagas qui constituent le fond culturel de son peuple. C'est un très beau travail dans lequel il est bien montré qu'un texte ne prend sa valeur que dans un contexte. Si on décrit le contexte en même temps que le texte, si on raconte vraiment l'histoire, on en dit plus que si on se contente d'énoncer ce qu'il y a de plus abstrait dans le texte.

Je suis très touché par cette manière de voir les choses, dans la mesure où, ayant commencé ma vie professionnelle en faisant des mathématiques, j'ai été confronté à cette sorte de réduction d'un raisonnement à la formule qui en est l'aspect le plus condensé, en se dégageant au maximum du contexte. Or, la formule et l'objet mathématique ne fonctionnent que s'ils sont placés dans un contexte. Les mathématiciens, lorsqu'ils veulent comprendre un objet, sont obligés de le faire fonctionner mentalement, et donc de le faire évoluer (danser) dans un certain contexte.

Je ne suis pas un adepte des détails romancés, mais un texte aussi connu que la « madeleine » de Proust est une référence méthodologi-

⁶⁸ D'après cette école, dite « constructiviste » (qui réunit autour de G. Bateson, des figures telles que P. Watzlawick, Edward t. Hall ou Eric Berne) ce que nous appelons la « réalité » est d'abord une construction de l'esprit. Nous construisons le monde, alors que nous pensons le percevoir. « Ce que nous appelons « réalité » (individuelle, sociale, idéologique) est une interprétation, construite par et à travers la communication. Un patient est donc enfermé dans une construction systématisée, son monde à lui, et la thérapie va tenter de changer cette construction. » On s'éloigne d'une épistémologie de la vérité en formulant un autre objectif « le remplacement d'une construction du monde douloureuse et pathogène par une autre construction, plus saine parce que plus viable. » (Paul Watzlawick, *L'invention de la réalité*, Seuil, Paris, 1988).

⁶⁹ Pall Skulason, introduction de Paul Ricoeur, *Saga and Philosophy and other essays*, University of Iceland Press, 1999.

que pour deux raisons : la première, c'est qu'il s'agit d'un phénomène universel, celui de l'évocation : une simple odeur peut évoquer tout un univers. La seconde, c'est la forme du récit. Je ne vois pas comment Proust aurait pu faire comprendre la « madeleine » en exposant abstraitement ce qu'est l'évocation. Ce qu'il nous transmet est abstrait, c'est une vérité universelle, mais dit abstraitement, cela n'aurait pas été intelligible.

- On peut appliquer cela aux mondes de l'entreprise, là aussi le récit est important, avec tout un travail sur le scénario, qui ne conduit pas à se priver du concept, de l'abstraction ...

- Il faut se référer à ce que dit Mircea Eliade dans son petit livre remarquable : « *Le mythe de l'éternel retour* »⁷⁰. Il montre que dans toute collectivité - il pense surtout aux tribus, mais cela vaut aussi pour les associations, les entreprises -, il y a un temps des fondations, une époque fondatrice. Et que celle-ci fait l'objet d'un récit mythique, qui commence par la formule : « En ce temps-là »...

*- In illo tempore... L'évocation des origines, dans un temps sacré indifférencié. Eliade écrit la chose suivante : « Le mythe cosmogonique sert aussi aux Polynésiens de modèle archétypal pour toutes les créations, sur quelque plan qu'elles se déroulent, biologique, psychologique, spirituel. En écoutant le récit de la naissance du monde, on devient contemporain de l'acte créateur par excellence, la cosmogonie ».*⁷¹

- Un récit mythique qui est régulièrement réactivé par des fêtes, rituels et cérémonies qui soudent la collectivité. Dans les entreprises, le même phénomène est à l'œuvre, et c'est même un métier d'organiser de telles manifestations.

⁷⁰ Gallimard, Paris, 1969.

⁷¹ Le mythe de l'éternel retour, op. cit., p. 101.

Mais ceux qui organisent ces « événements », comme on dit, oublient le plus souvent le temps des fondations. Ils prennent des consultants extérieurs qui n'ont pas le temps de se pencher sur l'histoire de l'entreprise, laquelle est souvent difficilement accessible en raison d'archives mal ou non tenues. Ils font donc du « standard », ils expédient les employés faire du Windsurf, sauter à l'élastique ou descendre en parachute. Tout le monde est alors persuadé de vivre un moment intense qui tient lieu de moment fondateur. Cela en a peut-être la couleur et l'odeur, mais ça n'en est pas un ! Car c'est très artificiel, et ne permet pas de conforter dans sa spécificité une véritable identité d'entreprise.

Lorsque Philippe Lemoine nous a raconté l'histoire des Galeries Lafayette, dans le cadre du séminaire « Culture et identité d'entreprise », nous étions transportés à la fin du XIXe siècle. Le Bon Marché et le Printemps avaient été créés quelques années auparavant (respectivement par Aristide Boucicaut en 1852 et par Jules Jazulot en 1865). La prise de position fondatrice du père des Galeries Lafayette (Alphonse Kahn), avait consisté à vouloir rendre la mode accessible au grand public, et aujourd'hui encore, c'est le *principe* de ce grand magasin.

Même chose, lorsque Gérard Worms a évoqué devant nous l'histoire du groupe Hachette : après avoir été « viré » de l'enseignement, Louis Hachette a fondé sa maison boulevard Saint-Germain, avec pour devise : « *Sic quoque docebo* », « *J'enseignerai quand même !* » Toute l'aventure d'Hachette est partie de là, et le grand groupe que l'on connaît aujourd'hui, conserve encore - en forme de revanche sur l'institution scolaire - cette idée forte de capter par le livre le marché de l'enseignement. C'est une réaction typique d'innovateur. Elle déclenche une énergie considérable qui peut se déployer sur des dizaines d'années. Plus d'un siècle après, ces moments fondateurs et la devise restent présents.

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 5

Le « Souffle » de l'esprit

[Retour à la table des matières](#)

- La méthode, étymologiquement, est un cheminement, l'idée de processus est donc tout à fait essentielle...

On peut dire que Hegel, à cet égard, complète Descartes. Alors que Descartes ne dit pratiquement rien du mouvement, Hegel, avec sa dialectique, ne parle que de cela. Il décrit le mouvement de l'Esprit par une succession de phases qui se réfèrent à elles-mêmes. C'est utile mais très difficile à accepter pour qui a été formé aux démarches rationalisatrices, dans lesquelles il faut d'abord définir, puis déduire et enfin conclure.

Nous nous inspirons néanmoins de l'un et de l'autre pour envisager le déroulement dans le temps, ce temps cyclique de l'Esprit que nous avons déjà évoqué plus haut, dans lequel s'inscrit le processus qui aboutit à la création.

5.1 Prophétie et méditation

[Retour à la table des matières](#)

- Arrêtons-nous à cette fonction créatrice...

- Une première chose doit être dite : cette fonction a été pensée par l'espèce humaine comme relevant de la divinité. Quand on parle du Créateur, c'est généralement avec un grand « C », et les créateurs avec un petit « c » sont censés, dans les religions monothéistes, être inspiré par le grand Créateur, dans les religions polythéistes, par un des esprits ou un des dieux existants.

Le Taoïsme, le bouddhisme et les philosophies du vide orientales partent d'un principe différent : la création fonctionne par l'éveil, par une stratégie d'éveil. Le peintre taoïste qui pendant une journée entière est resté planté devant un paysage et qui rentré chez lui peint un tableau magnifique, s'est imprégné de son environnement, qu'il a métabolisé en quelque sorte, donc transformé et dont il fait ensuite une « œuvre ». Les systèmes prophétiques occidentaux sont dans l'hypothèse inverse : notre art moderne conçoit la création comme une sorte d'exportation du moi, ce qui peut donner des résultats douteux, car le moi n'est pas toujours habité par des choses admirables, il est souvent un dépotoir.

Nous avons tendance à nous placer du côté de l'exportation d'un univers intérieur supposé plein, il faudrait d'ailleurs savoir de quoi. Alors qu'au contraire, dans les pensées d'Extrême-orient, la Nature - ou ce qui nous entoure - est métabolisée, transformée avant de devenir une « œuvre ». La notion d'œuvre n'est même pas présente partout, y compris dans les systèmes religieux. À une certaine époque, les grands rabbins kabbalistes ne signaient jamais les paroles les plus importantes qu'ils estimaient avoir dites, car si c'était important, c'est que cela les dépassait. Leur nom n'avait donc pas à y être attaché !

Il me semble que le « chemin » (*odos*) de la méthode est composé à la fois d'inspiration à la manière des taoïstes et d'expiration à la manière occidentale. Il s'agit d'un mouvement respiratoire. C'est le sens premier du mot grec « *Pneuma* », « esprit », d'où l'expression « souffle de l'Esprit »...

- Le premier registre, c'est l'existence d'un être collectif, sa naissance. Le second, c'est la question du mouvement respiratoire, du mouvement créateur qui anime cet être. Barrès disait dans La Colline inspirée qu' « Il y a des lieux où souffle l'esprit »... Une redondance significative !

- La philosophie s'est demandé si l'être est ou n'est pas, elle ne s'est pas encore demandée ce qu'il produit et comment il le produit. Lorsqu'on parle d'esprit - comme le « *rouah* » hébreu ou le « *pneuma*' grec - , on pense trop souvent à un souffle dans un seul sens, or, - et le Yoga que je pratique m'y invite - le souffle est à la fois inspiration et expiration.

Chacune de ces deux phases porte en elle-même des effets différents. Lors d'un travail collectif, on a d'abord une inspiration, on engrange, comme lorsqu'on prend de l'air dans ses poumons, on se documente, on passe en revue, on stocke dans la mémoire active une quantité de données pertinentes. Après, il y a une sorte de digestion... Avec l'expiration, sortent d'autres éléments que ceux qui avaient été ingérés.

- Que se passe-t-il entre-temps ?

- Ils ont été métabolisés, recréés. La création est le plus souvent re-création. Certains spécialistes de la créativité, comme Zwicky, partent du principe qu'il n'y a pas d'idées nouvelles, seulement des associations d'idées. Mais c'est là une position extrême...

En fait, je ne peux répondre à votre question qu'en évoquant la construction d'une conscience collective. Revenons au cas de Lénine,

dont nous avons parlé au début de nos entretiens : « Que faire ? »... Réponse : « Un seul journal pour toute la Russie ». Autrement dit, les faits apportés par l'actualité servent de prétexte à interprétations et commentaires, lesquels constituent une reconstruction de l'identité du mouvement, construction en creux, comme lecteur des événements, lecteur qui deviendra acteur dans un second temps.

Souvent, les hommes d'action renâclent à consacrer du temps à construire une conscience collective. Nombreux sont ceux qui préfèrent le secret, l'effet de surprise, la décision instinctive où ils se sentent seuls maîtres du jeu. Mais de tels comportements, plus ou moins accentués selon les cultures (dans une culture à forte autorité patriarcale, comme en Russie, ce comportement sera fréquent, en revanche, au Japon, où la recherche du consensus a la priorité, il sera exceptionnel) manifestent aussi une certaine lecture de la réalité. Ils donnent le ton de l'interprétation, mais ils ne dispensent aucunement de l'échange collectif. Car, si l'analyseur collectif ne fonctionne pas ou mal, il n'y a plus d'entreprise. Il ne reste qu'une collection d'individus, liés entre eux par un contrat de travail que souvent ils n'ont pas lu, qui fait que chacun essaye d'avancer selon son intérêt, ou selon une lecture personnelle d'un intérêt collectif reconstruit avec les moyens du bord.

C'est pourquoi, je ne saurais trop conseiller aux entreprises de consacrer un temps suffisant à l'analyse... J'entends par ce mot un ensemble de délibérations étagées ⁷² dans lesquels les événements, les actions, les initiatives, les projets sont interprétés en fonction de l'identité de l'entreprise, à la fois comme manifestation et comme construction de cette identité. Pour que ces délibérations aient effectivement une fonction « analytique », il faut qu'elles ne soient pas prédéterminées. L'analyse est un processus vivant de retour sur soi, de construction de la conscience. Elle doit comporter de l'imprévu, faute

⁷² Je me réfère ici à la socianalyse (Van Bockstaele). Le collectif analyseur se réunit selon un certain rythme. Il est lui-même analysé par un collectif méthodologique plus restreint et il analyse des collectifs porteurs de projets. L'ensemble gère une mémoire, nécessaire à la construction de l'identité.

de quoi elle ne sera que le déroulement d'un rituel mécanique qui ne construit rien.

5.2 Valse à trois temps

[Retour à la table des matières](#)

- Dans les groupes de créativité, on a affaire à un mouvement respiratoire qui passe par plusieurs respirations successives...

- On retrouve les trois temps dont nous avons déjà parlé : le concret (les faits, les données de base), la maturation (l'être collectif commence à fonctionner et à échanger, donc à produire des éléments supplémentaires qui sont encore en vrac), et enfin la recherche de concepts structurants... On a ainsi plusieurs respirations successives qui aboutissent à un affinement de la perception. L'inspiration et l'expiration sont liées entre elles.

La trifonctionnalité peut être vue à la fois comme un repère statique et comme un programme dynamique. Il y a toujours le concret, le relationnel et la conceptualisation, comme il y a eu le corps, l'âme et l'esprit, comme il y avait Vishnu, Shiva et Brahma. À un certain niveau d'abstraction, il s'agit d'une même articulation de la trifonctionnalité.

- Si je vous comprends bien, il faut se garder de toute réduction binaire...

- Oui, dans des sociétés à fonctionnement mécanique comme le fut la société industrielle ou à fonctionnement autoritaire comme le furent tous les systèmes dictatoriaux, les trois éléments ont tendance à se réduire à deux.

On se retrouve alors dans le binaire, en effet, et non plus dans le ternaire, le binaire sujet-objet, avec des sujets projetés dans l'espace des objets, dès lors considérés comme des choses, comme de la matière, niant par là même leur caractère vivant et créateur. C'est la princi-

pale maladie philosophique contemporaine, dont il s'agit de sortir au XXI^e siècle ! Et cela aura des conséquences considérables, jusqu'à modifier notre manière de traiter les animaux.

Mais la trifonctionnalité peut aussi être regardée comme dynamique : on commence par inspirer des données, puis on a une maturation et enfin on expire, on produit quelque chose, lors d'une phase d'affinage. Puis on recommence sur d'autres bases, la perception ayant été restructurée. On peut dire, empruntant une image mathématique, que ce qui est de l'ordre des données concrètes est comme un espace vectoriel, et que ce qui est de l'ordre du conceptuel est comme l'espace dual, c'est-à-dire celui des grilles de lecture des faits. Or, toute démarche créative ou conceptuelle est toujours une interaction entre des éléments et la lecture que l'on en fait.

- Si l'on sait que le travail d'un documentaliste consiste à recueillir des données, celui d'un animateur de groupe à faire un bon usage de techniques éprouvées, pour le conceptuel, vous nous l'avez dit, il n'y a pas vraiment de recette...

- Exactement. Et ici les enseignements de la philosophie peuvent être d'une aide précieuse, les anciens ayant élaboré des concepts très utiles. Ce qui facilite l'apparition de concepts nouveaux, c'est la culture, me semble-t-il. Il faut en avoir visité beaucoup et les avoir testés. Les outils intellectuels ont besoin d'être testés et comparés. Chez Jung, par exemple, on voit que c'est grâce à son extraordinaire érudition qu'il a pu comparer toutes sortes de cultures, au point de les rendre opérationnelles en psychanalyse, ce qui témoigne d'un niveau d'assimilation et d'approfondissement tout à fait remarquable...

5.3 Présences immatérielles

[Retour à la table des matières](#)

- Le rythme à deux temps inspiration-expiration est donc essentiel et il faut l'avoir constamment à l'esprit lorsqu'il s'agit d'essayer de comprendre les processus collectifs.

- Partant de là, nous pouvons essayer d'aller un peu plus loin. Si on a affaire à une petite collectivité (nous parlons toujours de groupes qui comprennent moins d'une vingtaine de personnes, peut-être même moins d'une douzaine...), avec des personnes qui commencent à vivre ensemble, ne serait-ce que pour une simple réunion de travail, une question essentielle se pose : cette collectivité est-elle une collection d'individus séparés ou y a-t-il y a une entité collective qui se manifeste ?

Si une telle entité se manifeste, elle est de l'ordre de l'invisible. La seule chose que l'on puisse voir, ce sont les individus présents ; en revanche, qu'il puisse y avoir une sorte d'entité collective qui existe au milieu du groupe, comme l'*Omphalos* dans l'Agora, ne relève pas du visible mais du **sensible**.

Prenons un exemple extrême : le Gospel des Noirs américains. Il illustre cette invisibilité. Réunis dans des églises autour d'un prédicateur, les fidèles s'interpellent, chantent et entrent en transe. Une présence collective se manifeste alors. Elle est perçue par les participants comme celle de la divinité. Les racines africaines de telles pratiques ne sont pas loin, celles du vaudou, en particulier, qui consistent aux moyens de rythmes et de chants à appeler les esprits et à les faire « chevaucher » les vivants.

Mais ici les esprits sont supposés préexister, ils sont quelque part dans l'invisible, répondant à l'appel. Même chose dans le Gospel où c'est la divinité chrétienne qui est appelée. Les églises concernées sont

d'ailleurs d'obédience chrétienne, bien que le rituel ne soit pas « orthodoxe ». On voit mal nos cardinaux se livrer à ce genre d'exercice...

- Ce sont essentiellement des églises protestantes...

- Sans doute, mais certains charismatiques catholiques d'aujourd'hui sont proches de ce genre de comportement. Vu de l'extérieur, c'est un monde qui a des allures effectivement sectaires. Mais, il faut prendre le terme de secte, en raisonnant au-delà du bien et du mal, en constatant simplement qu'il y a là des fonctionnements extrêmement prenants.

Souvenons nous aussi que, dans les années euphoriques des nouvelles technologies, on a pu lire dans le *Wall Street Journal* - qui est comme vous le savez, le bréviaire philosophique de la classe dirigeante -, des commentaires du genre : « telle entreprise est extraordinairement performante, ses employés lui sont dévoués comme les membres d'une secte ! »

- Ce qui se manifeste au milieu des individus rassemblés est donc censé leur préexister...

- Oui, et se manifestera ailleurs ; et lorsque la cérémonie sera terminée, la présence s'évanouira pour revenir une autre fois quand on l'appellera. C'est un point très important.

Au XIXe siècle les pratiques « spiritistes » étaient très répandues...

- Hugo s'y adonna, l'esprit, à en croire les « comptes-rendus » de séances, lui répondant en vers hugoliens ! Ou sous la forme franchement désopilante, le débarquement des « esprits frappeurs » dans *Bouvard et Pécuchet* de Flaubert !

Ces pratiques très présentes dans l'univers romantique se réfèrent également à des esprits supposés extérieurs, qui étaient appelés et non engendrés par le groupe ici et maintenant.

Je crois qu'un processus est à l'œuvre, qu'il a commencé à germer au XIXe siècle, bien que n'étant pas vu comme tel. Le Romantisme, en contrepoint du rationalisme, faisait appel à toutes les ombres qui hantent le psychisme humain depuis le Moyen âge...

- Le sommeil de la raison engendre des monstres, c'est bien connu...

- Pas seulement des monstres, c'est l'inconscient qui remonte à la surface. Peut-être était-ce nécessaire pour « purger » les contradictions que porte notre civilisation depuis le grand « crime instituant » de l'Inquisition...

5.4 Crime instituant

[Retour à la table des matières](#)

- Un rite cathartique, en somme... Voilà qui mérite d'être précisé !

- Toutes les entités ont une courbe de vie : elles commencent par s'instituer (au sens propre : « se tenir debout par soi-même du dedans »), à se dresser donc, à se mouvoir. En s'instituant, elles grandissent, et à un certain moment de leur histoire survient un moment critique où - il en va de la survie de l'institution - sont reniés les principes fondateurs...

- Le moment de raidissement institutionnel...

- C'est même le crime instituant. Cela peut paraître étrange, mais il faut se méfier des institutions qui après avoir grandi et mûri sont devenues dominantes, car elles ne sont plus nécessairement fidèles à leurs principes fondateurs.

Le crime instituant le plus évident, modèle de tous les autres en Occident, est celui qui a été perpétré par l'Église avec l'Inquisition. Après une montée en puissance, certains (les cathares) ont fait valoir

qu'ils n'avaient plus besoin de l'institution ecclésiastique pour entrer en relation avec la transcendance, ce qui était tout à fait juste d'ailleurs, la suite l'a amplement montré.

L'Église a alors commis le crime instituant le plus terrible : elle a manié la mort, elle a inventé la torture, elle a inventé le procès à huis-clos, mis en place un corps d'inquisiteurs confié aux Dominicains à partir de 1234, l'équivalent de nos modernes Gestapo et autre Guépéou, elle a imposé l'étoile jaune avant la lettre... Le crime instituant était total ⁷³.

Il se passe des choses équivalentes dans le monde des entreprises... Comme celle qui a commencé avec trois amis dans un garage, créé MS-DOS, récupéré Windows, et qui, devenue dominante, se livre alors à toutes sortes de pratiques mafieuses qui tuent toute innovation dans l'œuf, en contradiction totale avec les principes fondateurs des trois amis qui voulaient être à poids égal des partenaires d'I.B.M.. Ils le sont devenus, en effet, et bien davantage encore, puisqu'ils sont devenus des dominants qui capturent ! Certes, il existe une législation anti-trust, mais il faut bien reconnaître que les pouvoirs publics, comme les pouvoirs judiciaires, peinent à se confronter aux abus des entreprises dominantes.

Ainsi, il y a toujours une courbe de vie, avec l'état naissant, la croissance, durant laquelle la puissance est démultipliée. Puis on s'organise davantage (des *organes* différents s'instituent à l'intérieur de l'institution), vient ensuite la maturité avec en général une inversion du comportement, et enfin le déclin qui peut prendre longtemps, hélas, car les institutions vieillissantes sont les entraves les plus redoutables à l'innovation.

⁷³ *Le Manuel des Inquisiteurs*, Nicolau Eymerich & Francisco Peña, introduction et traduction de Louis Sala-Molins, Albin Michel, Paris, 2001.

5.5 Naissance d'une autre époque

[Retour à la table des matières](#)

- *Selon vous, des temps nouveaux seraient en train de naître ...*

- *Ce qui est en train de se produire est la re-descente du pouvoir créateur, du pouvoir du Créateur avec un grand C, dans l'humanité...*

- *Vous voilà prophète, à présent !*

- Non, seulement prospectiviste. Je parle du passage de la civilisation industrielle à la civilisation cognitive.

La « présence » au milieu du collectif n'est plus celle d'une entité extérieure préexistante, comme les « esprits » du Vaudou, mais d'une entité, une *identité*, créée par la collectivité elle-même. C'est comme une naissance.

C'est pourquoi le travail d'Alberoni est si important. Il parle d'« état naissant », nous l'avons vu, non seulement à propos de la relation amoureuse, mais aussi de ce qu'il appelle les « mouvements sociaux » (n'oublions pas qu'il était à l'origine sociologue).

Il évoque particulièrement les mouvements politiques ou syndicaux, mais on peut étendre ses observations à toutes les personnes morales, associations ou entreprises, à toutes les formes de groupements. Leur réalité sociale est d'abord une réalité immatérielle.

Il s'agit toujours de l'invisible, bien que celui-ci puisse donner lieu à la constitution d'un être juridique (une personne morale est un être juridique qui peut avoir des droits, un patrimoine, aller en justice, être condamné...). Pourtant, cet être est né de façon immatérielle au milieu d'une petite collectivité.

Nous avons quelques centaines de milliers d'associations, rien qu'en France. Un ordre de grandeur comparable au nombre d'entreprises. Au départ, ce sont des êtres immatériels.

- Comment ces êtres naissent-ils ? Quel est le processus qui préside à leur naissance ?

- Il y aurait une sorte d'abus de pouvoir à prétendre fournir des recettes pour les faire naître et je me méfie de toutes les récupérations marchandes qui pourraient en être faites. Les techniques de créativité ont ainsi été galvaudées par les marchands pour leurs créations publicitaires. Mais en prenant en compte ce que dit Alberoni, il faut accompagner loyalement l'état naissant - une sorte de fluidité, de confiance, de transparence - dans lequel cet être se manifeste vraiment.

C'est trahir un tel être que de le mettre exclusivement au service de l'argent, ce qui ne veut pas dire qu'un être vivant qui se développe n'engendre pas de profits, et donc de croissance.

- Revenons à notre propos : la petite collectivité, la douzaine de personnes - tout au plus - conviées à une réunion...

- Que fait-on ? Les douze personnes peuvent se connaître ou ne pas se connaître. En fait, je n'ai qu'une recommandation à faire : rester vigilant en ce qui concerne la reconnaissance et ses rythmes. Au minimum, dans le cas qui nous occupe, si les personnes ne se connaissent pas, il faut qu'elles se présentent. C'est en quelque sorte le degré zéro du fonctionnement de la reconnaissance.

Dans une collectivité, chacun doit avoir sa spécificité pour être bien perçu par les autres, et si la transparence est suffisante, s'il n'y a pas de refus « sous la table », il se produira quelque chose qui est de l'ordre de l'état naissant. Pour que cela advienne, plusieurs conditions sont nécessaires, qui rejoignent les trois pôles dont nous avons parlé.

Le pôle du concret d'abord : il faut que le concret ait été déblayé, sinon il bloquera la réflexion. Si la situation concrète n'a pas été déblayée, on ne peut pas introduire une idée novatrice. De la même manière, si vous avez autour d'une table des personnes qui ont une position arrêtée et une négociation forte en cours qui n'a pas abouti, rien ne pourra se faire. C'est de l'ordre du relationnel, je dirais même du vibratoire, car on est dans une danse.

- Le second pôle, c'est donc celui du relationnel.

- Même lors d'événements ordinaires comme des réunions de travail, il faut une sorte de balancement, une bonne répartition des rôles aussi (que quelqu'un ne mobilise pas la parole pendant trois quart d'heure). Une réunion est comme une danse, c'est nécessaire pour qu'advienne un véritable échange.

La reconnaissance doit aussi s'exprimer par le partage, la mise en commun de ce qui motive la réunion. Il y faut un gardien des fondements, qui interpelle le groupe sur le pourquoi, la déontologie.

Le troisième pôle est celui du conceptuel, ou de la conceptualisation. Il est extrêmement important : au moins une personne doit se faire le chercheur du ou des concepts importants, parce que ce sont eux qui déterminent l'identité.

Une identité d'entreprise se définit par un concept clair, reconnaissable par tout le monde. Elle ne se définit pas seulement par le fait de gagner de l'argent. Il lui faut une vraie personnalité, originale, qui s'exprime avec cohérence aussi bien à travers les produits que par les messages. Quelqu'un doit être là pour rappeler constamment que le travail est une illustration de cette personnalité. Je l'ai souvent expérimenté. Lors de réunions, les confusions sont fréquentes, les gens sont présents sans trop savoir pourquoi. Ce qu'ils représentent et ce qu'ils ne représentent pas n'est pas toujours très clair dans leur esprit. Représente-t-on les intérêts d'une clientèle ? des détenteurs du capital, et lequel ? des salariés ?

Cela vaut aussi en milieu administratif. Le Ministère qui s'occupe des agriculteurs ou des enseignants les représente-t-il ? Ou bien est-il le représentant de l'État, ou d'un service administratif qui cherche à s'étendre ou se protéger ? Il faut donc nécessairement clarifier, en se demandant, par exemple, dans le cadre d'une réunion interne à l'Administration : où est l'intérêt du contribuable ?

Dans le cas d'une réunion interne à une association, on se demandera pourquoi elle a été fondée, si on est bien en cohérence avec ce qui est dit dans l'article de ses statuts - généralement le premier - qui définit son objet ; ou bien si on fait n'importe quoi, auquel cas l'association n'existe plus, l'être ne pouvant plus se manifester. C'est un point essentiel !

5.6 Un cas de perte d'identité

[Retour à la table des matières](#)

- Quand il n'y a pas de cohérence, il n'y a qu'une collection de jeux d'intérêts !

- Dans beaucoup d'entités, lorsqu'il y a un très grand nombre de personnes, règnent des baronnies.

J'ai le souvenir de discussions (il y a longtemps, ce n'est plus confidentiel) avec Rhône-Poulenc, bien avant la fusion avec Hoechst et la naissance d'Aventis. Il s'agissait de savoir si cette société allait se lancer dans la chimie verte, celle qui à la fois pollue peu par ses fabrications et en même temps utilise des matières premières provenant de la nature, lesquelles sont beaucoup plus complexes, donc riches en potentialités, que celles qui sont extraites du pétrole.

J'ai pu constater l'indécision complète due à l'influence des baronnies : avant toute décision stratégique, il fallait d'abord demander l'opinion des « barons », le mot était d'usage courant et la chose était claire pour tout le monde dans l'entreprise. Après quoi, on consultait les estimations des consultants américains pour savoir si le marché

était suffisant. La vision à long terme n'était plus possible, il fallait de la rentabilité immédiate.

Il n'y avait pas de *gardien du concept* pour poser la question fondamentale : est-ce que cette nouvelle activité est cohérente avec l'identité d'une maison qui a ses racines historiques, son incarnation au présent et sa vision du futur ? L'identité de l'entreprise était devenue indéterminée.

Il s'est produit à la même époque un événement extrêmement dommageable pour l'entreprise : Rhône-Poulenc a lancé une campagne d'affiches dans le métro où l'on voyait en photo des poissons morts dans une rivière avec le commentaire suivant : « Rhône-Poulenc n'aime pas les lessives sans phosphate ».

En fait, l'entreprise se trouvait avec des stocks de lessive phosphatée sur les bras ! Sachant que, pour des raisons écologiques, on allait passer à des lessives sans phosphate, Rhône-Poulenc avait fait le choix d'une contre-propagande, très coûteuse d'ailleurs, pour les écouler. Cela a provoqué un scandale. Ils ont été obligés de retirer les affiches, l'effet négatif a été considérable.

Un acte comme celui-ci rétroagit sur le moral de l'entreprise, les dégâts provoqués à l'intérieur, bien qu'invisibles, ont été, à mon avis, aussi importants que ceux provoqués à l'extérieur. L'identité de Rhône-Poulenc avait été bafouée par ceux-là mêmes qui étaient en charge de la défendre. Elle n'existait plus !

Ce n'est pas étonnant que le groupe ait été racheté un peu plus tard et qu'il ait changé de nom. Rhône-Poulenc avait cessé d'être en tant que chimiste français respectueux d'une certaine citoyenneté.

- Il y a eu aussi tout un jeu boursier..

- Certes, et les financiers sont portés à croire que c'est ce jeu qui a été décisif mais, à mon avis, l'identité de l'entreprise avait déjà explosé.

Je me souviens leur avoir demandé s'ils avaient bien mesuré les conséquences de leur acte. Ils m'ont répondu qu'ils avaient dépensé 3 millions de francs pour en gagner 100 ! J'étais atterré ! Ils se contentaient d'un calcul de rentabilité dérisoire, compte tenu de l'ampleur de leur chiffre d'affaires, alors que leur identité était en jeu.

Cette société, qui avait été pendant plus d'un siècle le placement favori des pères de famille, n'existe plus. Les meilleurs éléments sont partis...

5.7 Un cas d'identité renouvelée

[Retour à la table des matières](#)

- Cet exemple montre bien que les vrais enjeux sont au-delà de l'argent, ils sont de l'ordre de l'invisible... C'est l'être immatériel qui fait la réalité d'une entreprise ! L'immatériel gouverne le matériel, voilà une nouvelle formule !

- Tout à fait. Voici un autre exemple : lors d'un colloque organisé à Cerisy au printemps 2001, consacré à la prospective de la connaissance, le Directeur général d'Hermès nous a expliqué que son entreprise travaillait en fait sur l'invisible et qu'il ne pouvait en être autrement dans la mesure où chaque produit élémentaire fabriqué par Hermès n'est vendu qu'en une vingtaine d'exemplaires seulement.

Dans ces conditions, il ne peut pas y avoir de statistique et les outils classiques du marketing ne marchent pas. Dans nos boutiques, dans nos ateliers - nous a-t-il dit en substance - nous essayons de travailler sur l'invisible : quelle image transparaît à travers le foulard, le bagage ou la sellerie que nous essayons de vendre ?

Ce qu'on essaye de dire à travers tel objet n'est pas visible dans l'objet, ce n'est pas quelque chose d'évident, On peut même défendre l'idée que l'objet parle tout autant au conscient qu'à l'inconscient de l'acheteur. Et il est vrai que beaucoup de clients d'Hermès ont acheté des symboles d'équitation sans être eux-mêmes des cavaliers ! Derrière cela, il y a l'idée que chacun a ses chevaux intérieurs et une manière

propre de les chevaucher. C'est de l'ordre de l'invisible. Pour en rendre compte, il faut se référer à certaines œuvres cinématographiques...

- *Une Chevauchée fantastique à la John Ford...*

- *Plutôt Les Chevaux de feu. De même, disait-il, une cravate en soie dans une boutique prend sa valeur sur le présentoir, lequel est comme un bouquet de fleurs... Il faut donc réfléchir à la fleur que le client a envie de cueillir dans ce bouquet, pourquoi celle-ci, plutôt que celle-là ? De même que les harmonies de couleurs retenues. Très peu de gens ont éduqué leur perception de la couleur, il n'empêche que lorsqu'une harmonie particulière de couleur vous affecte, vous êtes attiré, c'est du visible invisible, qui parle directement à votre inconscient. On ne peut pas ne pas voir cette harmonie de couleurs, mais n'étant pas habitué à analyser et à créer soi-même de telles harmonies, on n'en a pas une perception claire.*

Le Discours de la Méthode Créatrice

Chapitre 6

Habiter l'espace et le temps

[Retour à la table des matières](#)

- Puisqu'une réflexion approfondie sur la fonction créatrice nous y conduit : comment comprendre le fonctionnement des processus cognitifs ?

- Quand on aura compris cela, on aura aussi compris, je crois, l'essence même de la vie. Tous les êtres vivants survivent par la reconnaissance. Même une amibe sait reconnaître au moins les substances nourricières des substances dangereuses. Car, si elle ne savait pas, elle ne survivrait pas. À mon avis, comprendre les processus cognitifs est le grand défi des chercheurs du XXI^e siècle.

Aujourd'hui, les données sont incertaines et lacunaires. On ne sait pas encore très bien comment ça marche. Mais il y a quand même tout un corpus d'observations, dont il faut suivre de près les développements.

On peut également trouver des précurseurs chez les romanciers (pensons à Proust et à sa « madeleine »), chez les philosophes ou chez les psychologues expérimentaux...

- Sans parler de l'apport psychanalytique...

- Qui n'est pas négligeable, en effet, bien qu'encombré de références mythiques, bien que colonisé par des groupuscules sectaires et idolâtres où j'ai du mal à reconnaître le souffle de l'Esprit que nous cherchons. Néanmoins, des auteurs comme Gregory Bateson ⁷⁴ (et son « écologie de l'Esprit »), l'école de Palo Alto ⁷⁵ qu'il a inspirée ou encore Eric Berne ⁷⁶, me paraissent s'être dépris, comme dirait Foucault, de tout ce fatras et être revenus aux choses essentielles.

- Il y a aussi l'apport des artistes en général, peintres, musiciens, danseurs, etc.

- Bien entendu, et l'art transmet plus et souvent mieux que le discours. La thèse développée par Semir Zeki ⁷⁷ est que les grands peintres sont aussi neurologues. Ils ne reproduisent pas la réalité, mais ils savent activer la vision intérieure que nous en avons.

- « Voir, c'est déjà une opération créatrice qui exige un effort », disait Matisse...

- « L'Art ne reproduit pas le visible, il rend visible » écrivait Paul Klee. Pensons aux œuvres de Van Gogh. À Auvers-sur-Oise, où il vécut

⁷⁴ Gregory Bateson, *Pour une écologie de l'Esprit*, Seuil, 1995 ; *La Nature et la pensée*, Seuil, 1984 ; voir aussi les actes du colloque de Cerisy « Bateson, premier état d'un héritage », dir. Yves Winklin, Seuil, 1988.

⁷⁵ Yves Winkin, *La nouvelle communication*, Seuil, 2000.

⁷⁶ Eric Berne, *Des jeux et des hommes*, Stock, 1966 ; *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, op. cit.

⁷⁷ *Inner Vision*, Oxford Press, op. cit.

la fin de sa vie, des panneaux ont été placés en face de chaque paysage qu'il a peint, avec une petite reproduction du tableau correspondant. Ce sont des paysages ordinaires. Mais les tableaux, eux, sont comme habités. Leur présence est plus forte que celle de la réalité. Et, lorsque, après avoir vu le tableau, on se retourne vers le paysage correspondant, le tableau est toujours là. C'est lui qu'on voit à travers le paysage. Il a transformé notre vision de la réalité.

6.1 Désorientations

[Retour à la table des matières](#)

- Mais, que faites-vous de la « liberté » ? Elle est une affirmation préalable de la philosophie de Descartes... Le doute, cet acide censé dissoudre l'erreur, la présuppose : c'est parce que l'homme est doué d'un libre-arbitre qu'il peut dire non à ses inclinations naturelles... La liberté a-t-elle encore sa place dans la méthode créatrice ?

- Pour essayer de comprendre un peu de quoi il s'agit, prenons deux exemples.

Le premier concerne la contrainte, la discipline et son contraire supposé, la liberté, avec le fameux « il est interdit d'interdire », un des grands mots d'ordre de mai 1968.

Curieuse expression, si l'on y réfléchit. Elle conduit à laisser l'individu comme isolé au milieu d'un désert avec autour de lui toutes les directions possibles. Il est confronté à ce qu'Alvin Toffler appelle un hyperchoix ⁷⁸. L'hyperchoix, c'est la désorientation. L'éventail des possibilités est trop large...

- C'est l'âne de Buridan de célèbre mémoire, qui ayant également faim et soif, mais qui, placé à égale distance d'un seau d'eau et d'une

⁷⁸ In *Le Choc du futur*, Gallimard, 1987.

ration d'avoine ne sut choisir et mourut de soif et de faim ! Descartes dira que la liberté d'indifférence est le plus bas degré de la liberté !

- L'hyperchoix, la désorientation, laissent le champ libre à la prise de pouvoir la plus normative et autoritaire. Quelqu'un arrive et affirme : « il faut aller dans telle direction ! »... Comme il n'y a pas d'autres directions fléchées, les gens s'y précipitent comme des moutons. Il y a quelque chose de très inquiétant dans cette attitude ⁷⁹ !

J'insiste sur cette difficulté. On qualifie souvent le monde actuel de « société de l'information ». C'est se dissimuler la réalité, nous en trons, nous sommes déjà dans une société de désinformation, voire de désorientation. C'est là une conséquence de la surabondance d'information et aussi de cette ré-appropriation du pouvoir créateur. Les entités, les identités qui se manifestent dans les êtres collectifs ne sont pas préexistantes, comme les « esprits » d'autrefois, mais créées de toutes pièces.

Il faut ici renoncer à l'arrogance intellectuelle si répandue dans les pays développés et faire un constat de modestie. Nos cent milliards de neurones sont facilement désorientés. Il y a non seulement les désorientations dûes à l'âge ou à des affections particulières comme la maladie d'Alzheimer, mais aussi toutes les dépressions, troubles psychiques ou addictions.

Ces troubles se multiplient et l'on comprend bien pourquoi. Le paysage informationnel, mondialisé, interconnecté et erratique, de plus en plus difficile à baliser, produit une surcharge cognitive. En plus, nombre d'individus perdent leur emploi, sont expulsés de leurs terres, de leurs ressources, de leur rôle social pour des raisons qui leur échappent...

Dans ces conditions, ce n'est plus l'approche de Descartes qui est prise en défaut, mais celle de Carl Rogers. Libérer l'imaginaire de ses contraintes ne suffit plus à recréer un monde viable. Le « il est inter-

⁷⁹ Les exemples les plus évidents sont ceux du nazisme et du fascisme, qui se sont développés à la suite du désarroi créé par la crise économique de 1929.

dit d'interdire » de Mai 68 ne fait qu'accentuer l'incertitude. Il faut d'abord surmonter la ou les désorientations, et à cette fin mieux vaut s'appuyer sur des règles du jeu, fussent-elles arbitraires.

Il y a, par exemple, ce que les musiciens connaissent bien, les gammes. Pour apprendre le piano, il faut faire des gammes ! Les règles de l'alexandrin, de la gamme chromatique, etc., ont permis la création des chefs-d'œuvre de la littérature et de la musique classiques. Sans ces règles, on n'aurait jamais obtenu le même résultat.

- C'est ce qu'a bien montré le mouvement Oulipo, avec l'exemple limite de La Disparition⁸⁰ de George Perec, un roman lipogrammatique qui n'utilise aucun mot comprenant la lettre e, de loin la plus fréquente de la langue française. Les contraintes formelles ne vont pas contre la création, elles la stimulent... On dépasse l'opposition de la contrainte et de la liberté, par l'adoption librement consentie d'une règle... Jean Baudrillard, dans De la séduction⁸¹, note que ce « ce qui s'oppose à la loi n'est pas du tout l'absence de loi, [mais] la Règle ». La règle nous libère de la loi...

- Cette idée qu'il y a quelque chose dans la discipline qui permet de canaliser et dans certains cas de renforcer l'énergie créatrice vaut aussi dans les métiers artisanaux. Un ébéniste, pour aboutir à une œuvre doit passer par tout un parcours d'apprentissage de sa discipline et de confrontation avec les matériaux à travailler. C'est seulement lorsqu'il aura passé un long temps à s'imprégner des contraintes qu'il pourra s'en affranchir.

⁸⁰ Denoël, 1969.

⁸¹ Galilée, 1979.

6.2 Modélisations non verbales

[Retour à la table des matières](#)

Mon deuxième exemple concerne le jeu de cartes ⁸² qui est installé sur mon ordinateur, une sorte de réussite, celle, je crois, que faisait le général de Gaulle juste avant sa mort. Le jeu consiste en gros à enlever des cartes, mais peu importe, ce qui nous intéresse, ici, c'est le processus d'apprentissage : on commence par perdre, on a des hésitations, on se fait avoir, puis au bout d'un certain temps on apprend et alors on gagne pratiquement à tous les coups.

Cet apprentissage et sa rapidité varient selon l'heure de la journée, notre forme physique et mentale, etc., dans des proportions très considérables (qui peuvent aller de 1 à 10)! Il faut ajouter un autre phénomène très intéressant, associé à l'apprentissage : la perception que l'on a du jeu change, elle s'inverse en quelque sorte, on s'aperçoit que ce qui compte sont moins les cartes présentes, que celles qui sont absentes. On voit l'inverse de ce qu'on voyait au départ. De plus, lorsque cette perception devient suffisamment familière, on joue presque inconsciemment, on n'a même plus besoin d'analyser le détail de ce que l'on a sous les yeux.

- En quoi cet exemple éclaire-t-il notre « modélisation cérébrale » et sa constitution ?

- La modélisation cérébrale se constitue parce qu'il y a jeu et récompense, ce qui stimule la perception. Néanmoins, quelque chose échappe à notre conscience, qui provient de la répétition du même, plusieurs centaines de fois. Le raisonnement peut, dans certains cas, accélérer les choses. Mais, l'essentiel reste une perception globale et

⁸² Il est référencé sous le nom de « Eric's solitaire sample ».

quasi « instinctive » des situations, étant entendu que cet « instinct » résulte d'un apprentissage.

Cela vaut non seulement pour des petits jeux comme cette réussite qui mobilise une logique très élémentaire, mais aussi pour les espaces beaucoup plus abstraits et complexes.

Un chef d'entreprise développe aussi une perception « instinctive » des situations, difficilement transmissible à ses subordonnés ou à son successeur. Les gens qui ont du métier, comme on dit, des vendeurs, des charpentiers, des cuisiniers élaborent par la répétition une sorte de perception, difficilement explicitable en termes rationnels, et par là même assez difficile à transmettre. Un mathématicien modélise dans son cerveau des êtres qui ne relèvent pas du domaine du tangible, qui ne sont pas vraiment représentables visuellement, mais avec lesquels il se familiarise en jouant, en les transformant, en les tordant, pour qu'ils deviennent une réalité sensible intérieure. C'est ce qu'ont fait Poincaré ou Schwartz.

C'est l'objet de la controverse d'Hubert Dreyfus avec Edward Feigenbaum ; ce dernier soutenant que lorsque l'on disposera de la puissance de calcul voulu, on pourra créer un être aux performances équivalentes à celle d'un être humain. Alors que pour Hubert Dreyfus ⁸³ les systèmes experts auront toujours des limites infranchissables, car pour créer une machine aussi intelligente qu'un être humain, il faudrait d'abord que l'être humain soit capable d'explicitier toutes les règles auxquelles il répond, ce qui est impossible...

- Le théorème de Gödel dit bien que tout système logique s'avère incapable de faire la preuve de sa propre cohérence. Il y a des limites intrinsèques à tout projet de formalisation.

- Oui, mais la réflexion d'Hubert Dreyfus relève davantage du vivant expérimental, si je puis dire, que d'un énoncé logique comme celui

⁸³ In L'intelligence artificielle, mythes et limites, Flammarion, 1974.

de Gödel. La difficulté pour un homme de métier d'expliquer sa pratique et sa perception du monde, relève du même ordre d'idées.

Partant, c'est toute une manière de concevoir l'enseignement qui est à repenser. On a sous-évalué ces difficultés en faisant semblant de croire qu'il suffisait de transmettre des formalismes pour enseigner un métier, sous prétexte que les formalismes sont faciles à transmettre. Or, c'est faux, dans le métier il y a une perception globale, quasi « instinctive » avons-nous dit, qui se construit avec le temps, par essais et erreurs, qui suppose que l'on respecte des rythmes biologiques (il y a de l'action, mais aussi du repos, de la digestion).

À cet égard, l'idée d'enseignement alterné est très judicieuse : d'abord une expérience, confrontée ensuite à l'enseignement formel ou théorique et les échanges d'expériences qui lui sont associés. C'est une construction beaucoup plus efficace du point de vue de la transmission, que celle qui consiste à commencer par les formalismes, comme si tout était dans les formalités. Qui peut dire quelles sont les formalités pour choisir des harmonies de couleur ?

- On retrouve les étapes de la trifonctionnalité telle que vous la concevez à la suite de Carlo Suarès et de Janine Enlart...

- Exactement. On retrouve aussi les rythmes biologiques...

6.3 Rythmes biologiques

[Retour à la table des matières](#)

- *Arrêtons-nous à ces rythmes biologiques auxquels vous accordez une grande importance, ce sont les rythmes même de l'esprit... Lorsqu'on examine la question de la reconnaissance - ce que nous avons fait longuement ensemble dans L'Avenir de l'Esprit⁸⁴ - on est conduit à énoncer, nous l'avons dit, une sorte d'adage : « Je danse donc je suis »...*

- Cette danse, il faut la concevoir comme un mouvement des neurones qui repassent dans un état voisin (seulement voisin, car il y a le « pli » du temps, comme disent les philosophes) de celui où ils se trouvaient.

Un système neuronal a ses rythmes, les spécialistes de l'électroencéphalographie le savent bien, l'influx nerveux a une certaine vitesse, qu'il ne peut dépasser. Le processus de reconnaissance n'est pas compressible dans le temps, du moins lorsqu'il s'agit des êtres vivants. Pour les machines, c'est une autre affaire, on peut toujours essayer d'aller plus vite. S'il y a respect de la vie, il y a aussi respect des rythmes de la vie. On ne peut pas forcer les rythmes du vivant (le sommeil et la veille, la menstruation chez les femmes, le nombre de 10^e de seconde qu'il faut pour faire un travail mental, etc.).

Or, avec l'industrialisation et ses conséquences, on met sous tension les rythmes biologiques, on les force. On force les êtres humains et les animaux (avec l'élevage industrialisé) à fonctionner plus vite que

⁸⁴ Ch. II & IV, op. cit. « La reconnaissance précède la connaissance » : c'est à partir du moment où l'on a reconnu que l'on peut prétendre commencer à connaître. Contrairement à ce que l'on croit d'ordinaire, on ne peut connaître que ce que l'on a déjà reconnu, et cela à tous les niveaux du vivant : de la reconnaissance immunitaire (du soi et du non soi) à celle des États, en passant par celle des idées et des individus (qu'est-ce que le « coup de foudre », sinon une « reconnaissance » alors qu'on ne se connaît pas encore).

les rythmes biologiques qui sont les leurs. On les « booste », en quelque sorte ! D'un côté de la chaîne, il y a la croissance accélérée des veaux et des poulets avec des hormones, de l'autre, des humains qui, toute la journée avec leurs téléphones portables et leurs terminaux informatiques tentent d'aller plus vite que la musique, en subissant un stress nerveux qui les conduit parfois jusqu'à « inhaler » de la cocaïne.

Du point de vue du respect du vivant, du respect des rythmes biologiques, donc du respect de la connaissance, donc du respect de l'esprit, nous vivons dans une civilisation qui atteint une sorte de limite de rupture !

- Entre la règle monastique, par exemple, celle de Saint-Benoît et la

méthode cartésienne quelque chose semble perdu : le rapport aux rythmes fondamentaux de la vie et de l'univers ?

- Les sept heures canoniales structuraient la journée des moines. Depuis Galilée, le temps est perçu comme linéaire arithmétique. Il semble que le tournant ait été pris lors de la controverse qui opposa Galilée aux prêtres et aux philosophes aristotéliens, à l'occasion de l'apparition dans le ciel de la super nova de 1604.

Dans une civilisation « cognitive », il faudra bien restaurer une cyclicité et des rythmes, car comme nous l'avons dit, le temps de l'esprit est cyclique. On risque de payer très cher l'ignorance des rythmes biologiques et cognitifs, le temps n'est pas compressible à loisir !

Même si un traitement d'information peut préparer les données, la conscience ne fonctionne jamais que dans un système neuronal, qui a ses rythmes propres. Je ne vois pas comment on pourrait fabriquer une société sans conscience, ou plutôt je vois trop bien à quelles horreurs conduirait une société entièrement soumise à une logique comptable. D'une certaine manière, c'est déjà le cas ! À une extrémité, il y a des gens qui « sniffent » de la coke pour tenir le coup, à l'autre, des camps de concentration pour enfants qui fabriquent des chaussures en Asie du Sud-Est !

- Il faut respecter les rythmes du vivant, mais aussi ses variations...

- Il est important de noter que dans les systèmes vivants, les changements d'états se font selon des courbes en « S ». Pendant un temps, on a l'impression qu'il ne se passe rien, puis une combinaison de facteurs provoque un changement d'état.

- Cela vaut pour tous les savoirs, y compris pratiques, comme le ski, par exemple. Il y a d'abord la lente acquisition quasi linéaire, on ne constate aucun progrès, c'est même assez désespérant, puis survient un saut imprévisible, un changement d'état, en effet...

- C'est parce qu'on s'est familiarisé avec un environnement. Parfois, la connaissance nous arrive en rêve : pendant la journée, on s'est familiarisé avec des données et, à l'occasion du rêve, elles se restructurent ⁸⁵. Au réveil, le lendemain matin, on a changé d'état dans notre maîtrise de la situation.

Ces phénomènes ont été encore peu observés, il s'agit d'une voie de recherche importante, mais difficile, pour comprendre le fonctionnement de notre système cognitif. Non seulement son fonctionnement pour un individu, mais aussi pour une collectivité, car les consciences collectives ressemblent aux consciences individuelles. Elles ne sont certes pas superposables, mais les similitudes sont nombreuses, notamment quant aux facultés d'apprentissage.

- Retrouve-t-on, concernant les consciences collectives, dans la construction de leur identité par exemple, les mêmes courbes en « S » ?

⁸⁵ Cf. *L'Avenir de l'Esprit*, op. cit. V, p. 176, sq.

- Oui, car un être collectif habite les individus. Il n'existe que parce qu'il existe dans la conscience des gens qui font partie de cette collectivité, sinon, il n'existe pas...

- Il est donc à la fois intérieur à chacun et au milieu de tous...

- Exactement. C'est un être immatériel qui habite les cerveaux...

Il faut avouer que tout cela ressemble beaucoup aux phénomènes de possession dont parlent les sorciers. Les individus peuvent, en effet, être possédés par leur rôle social ! Nous en côtoyons tous les jours, mais comme nous sommes supposés vivre dans une civilisation rationnelle, il serait indécent de le faire remarquer.

6.4 Habiter l'espace

[Retour à la table des matières](#)

Sur cette question, l'anthropologue Etienne Leroy dit des choses très intéressantes. Il a commencé sa carrière comme africaniste, avant d'enseigner l'anthropologie du droit à l'Université de Paris I, une discipline très rare. Dans le cadre de la préparation d'un petit film sur les 13-16 ans avec les *Films du passeur*, Etienne Leroy a été invité à se joindre à notre réflexion. Il nous a expliqué que le droit foncier que nous connaissons (avec la propriété cadastrale qui fait d'untel le propriétaire d'une surface donnée), n'a jamais vraiment marché en Afrique. L'appropriation d'un lieu pour une société villageoise traditionnelle n'est pas juridique, au sens où nous l'entendons : un lieu n'est approprié que s'il s'y passe quelque chose, par exemple une cérémonie inaugurale avec des danses, ou encore des altercations, une transaction, etc....

- Il s'agit d'une appropriation symbolique...

- Une manifestation du vivant a donné l'existence à ce lieu. Dans *Tlön Uqbar Orbis Tertius*, Borges ⁸⁶ décrit un monde fictif, Tlön, où les choses n'existent que parce qu'elles sont imaginées par les gens. Il est arrivé qu'une marche disparaisse parce qu'un mendiant avait cessé d'y mendier...

- Comme l'écrit Borges : « Dans Tlön les choses ont une propension à s'effacer et à perdre leurs détails quand les gens les oublient ». ⁸⁷

- Etienne Leroy dit que c'est exactement ce qui se passe dans les banlieues. On s'approprie une cave parce qu'une *rave party* ou une fête quelconque s'y est déroulée, alors ce lieu existe, il fait partie du domaine dans lequel la bande - cette collectivité informelle - vit. On s'approprie un lieu parce qu'il s'est passé quelque chose, donc il *est*, et c'est chez nous ! Avec le droit d'y revenir ! Nous sommes à cent lieux de la propriété juridique, et lorsque celle-ci tente de s'imposer, c'est le conflit.

6.5 Le temps des origines

[Retour à la table des matières](#)

Etienne Leroy dit que cela existe pour les lieux, mais aussi pour le temps, notamment pour le temps des origines. Les populations qui ont été privées de leurs origines les reconstruisent mythiquement. Pensons aux enfants d'immigrés Maghrébins pour lesquels les origines sont lointaines, voire absentes. Ils ne se sentent pas vraiment Français, ils reconstruisent une Algérie mythique, et lorsqu'ils sont au Stade de France, ils huent la Marseillaise et ovationnent l'hymne algérien, au grand dam des autorités présentes, alors qu'ils sont juridiquement tout à fait

⁸⁶ Jorge Luis Borges, *Fictions*, Gallimard, 1957, 1965.

⁸⁷ In *Fictions*, op. cit., p. 49.

Français. S'ils allaient en Algérie, ils seraient sans doute horrifiés et ne se sentiraient pas non plus chez eux.

Néanmoins, quand le temps des origines n'existe pas, on le reconstruit en le mythifiant, ce qui montre d'ailleurs à quel point l'être humain à besoin de se resituer par rapport à ses origines...

- Et par rapport aux mythes...

- Il y a des mythes fondateurs dans toutes les civilisations...

- Une fois de plus nous retrouvons l'importance du scénario, au sens que donnait à ce terme l'école constructiviste californienne...

- Oui, on est dans le scénario, et en même temps dans le cadre de la philosophie de la reconnaissance. Il importe de reconnaître ces phénomènes pour ce qu'ils sont, les prendre comme une réalité et non comme quelque chose qui n'a pas lieu d'être. Pour la loi, telle qu'elle est faite, ces phénomènes relèvent du non droit, de l'imaginaire. Or, l'imaginaire est, il a ses demandes, il a ses exigences... Les psychanalystes le considèrent comme une donnée incontournable, mais il n'est pas besoin d'être thérapeute pour en parler !

En l'occurrence, il s'agit davantage des bases organisationnelles de la société que de thérapie. Le problème des banlieues est mondial, un milliard d'êtres humains sur six ont été chassés de leurs terres par la concurrence des agricultures industrialisées. Ils ont perdu leurs racines, leurs origines, leur savoir-faire, une certaine interaction avec la nature qui constituait une pratique d'apprentissage comme celle dont nous parlions à propos des métiers manuels. Des populations entières ont été jetées dans l'errance, arrachées à leurs relations de survie avec la nature, amputées de leur capacité à se perpétuer en tant que culture propre.

6.6 Culture technique

[Retour à la table des matières](#)

- Vous accordez au mot *culture* un sens très fort, qui inclut la *culture technique* ⁸⁸.

- La culture est tout ce qui permet à l'homme de vivre et de survivre : ce qui le nourrit du point de vue corporel, ce qui le nourrit du point de vue spirituel et imaginaire...

- Esthétique du Pôle Nord ⁸⁹ de Michel Onfray contient de très belles pages sur l'ethnocide par le temps (celui des offices chrétiens, celui de l'école, celui de la production). C'est un viol, nous dit l'auteur, et c'est la mort lente mais assurée d'une culture, l'annihilation d'un temps cyclique, cosmologique, voire archaïque, si l'on prend soin de penser l'archê, comme ce qui fonde, et non comme point de départ chronologique...

- La culture des sociétés traditionnelles, celles des Indiens d'Amérique du Sud, des Aborigènes australiens ou des Inuits a ses aspects concrets, en particulier techniques (qui sont loin d'être négligeables, puisque leur survie en dépend), et ses aspects imaginaires.

Or, les populations « périphériques » dont nous venons de parler ont été jetées dans l'errance. Les systèmes officiels et dominants que nous connaissons aujourd'hui ont été construits par des gens qui sont eux-mêmes privés de racines culturelles de survie, ils ne survivent que parce qu'il y a en dessous d'eux un système qui produit à leur place ce dont ils ont besoin (y compris des usines pour enfants en Asie du Sud-

⁸⁸ Voir la revue *Culture technique* du CRCT, éditée par Jocelyn de Noblet (Maison des Sciences de l'Homme).

⁸⁹ Grasset, Paris, 2002.

est). Il est de bon ton de ne pas voir ce qu'il y a à l'autre bout de la chaîne.

Le système actuel ne fonctionne que parce qu'il a mis des œillères, que parce qu'il a oblitéré une partie de sa conscience. On ne pourra sortir de ces systèmes d'errance que si l'on comprend ce que dit Etienne Leroy sur l'appropriation des lieux, sur l'appropriation des origines et de leur reconstruction. Et aussi ce que j'ai dit de l'apprentissage technique et de la maîtrise de l'environnement.

Les populations errantes n'ont guère d'autres possibilités que le *tag* pour marquer de leur sceau leur environnement, autrement, rien n'est prévu pour qu'ils puissent construire leurs meubles, aménager leur habitat, façonner leur jardin...

- En général, produire eux-mêmes leurs conditions d'existence...

- L'expérience montre pourtant que lorsque des jardins sont installés dans les cités, ils sont généralement respectés ! Tout simplement, parce que c'est respectable !

- La méthode créatrice n'est donc pas seulement faite pour l'entreprise qui gagne beaucoup d'argent et souhaite en gagner encore davantage (et qui ne sait pas quoi faire de son argent, ce qui est le cas de beaucoup d'entreprises qui ont crû trop vite), mais aussi pour donner à chacun une place dans un monde commun...

- Elle est faite aussi et peut-être surtout pour tous ceux qui n'ont pas leur place dans nos sociétés dites développées. Car nous sommes dans un dispositif instable, beaucoup plus vulnérable qu'on ne le croit... L'effondrement des Twin Towers du World Trade Center, le 11 septembre 2001, est un tout petit symptôme de l'immense vulnérabilité du système que nous avons construit. Nous sommes vulnérables à cause de l'énergie et de l'effet de serre, nous sommes vulnérables parce que le système monétaire est instable, nous sommes vulnérables militairement...

- Jean Baudrillard a bien analysé cette vulnérabilité dans un article du journal *Le Monde* qui a fait grand bruit *L'Esprit du terrorisme*⁹⁰ : « C'est très logiquement, et inexorablement, que la montée en puissance de la puissance exacerbe la volonté de la détruire. [...] On a dit : « Dieu même ne peut se déclarer la guerre. » Eh bien si. L'Occident en position de Dieu (de toute puissance divine et de légitimité morale absolue) devient suicidaire et se déclare la guerre à lui-même »...

⁹⁰ Repris en volume sous le même titre, Galilée, Paris, 2002.

Le Discours de la Méthode Créatrice

CONCLUSION

[Retour à la table des matières](#)

- Revenons à notre point de départ : Que faire ?

- S'organiser pour créer. Mais, pour cela, il faut remettre les priorités à l'endroit, car elles ont été inversées. Ce n'est pas la création qui est au service de l'organisation, ce sont les organisations qui doivent, ou devraient être, au service de la création.

Dans le registre économique, par exemple, la seule chose qui puisse être vraiment mise à l'actif du capitalisme, c'est d'avoir, mieux que les autres, permis l'éclosion de l'innovation. Pour le reste, et notamment sur le plan social, sur celui de la protection de la Nature et de la loyauté vis-à-vis du consommateur, il a surtout besoin d'être strictement encadré et régulé.

Donc, s'organiser pour créer n'est pas une finalité secondaire. Elle est au centre même de la vocation entrepreneuriale, au centre des autres formes d'organisation, comme les associations, les O.N.G. et les administrations...

Ces dernières décennies, l'innovation est devenue un thème politique. Les acteurs économiques sont exhortés, aidés, encouragés, soutenus par une cohorte de consultants, d'agences et de fonctionnaires qui

les accompagnent dans leurs innovations. Ils sont en si grand nombre que bientôt leur activité dépassera celle des innovateurs eux-mêmes.

Dans les entreprises, la « bulle » des nouvelles technologies a encouragé une sorte de fuite en avant. Le résultat n'a pas manqué de se faire sentir. À un excès d'enthousiasme a succédé une crise de confiance. Car, en matière de création, il n'est pas possible de forcer les rythmes.

- En appoint des « principes de la méthode » qui ont été énoncés, quels conseils précis donnez-vous aux personnes concernées ?

- J'en donnerai deux. Le premier est que la plupart des grandes entreprises ont constitué des directions de la recherche, alors qu'elles auraient dû, justement, s'organiser pour créer, ce qui n'est pas du tout la même chose...

- S'il ne s'agit que de débaptiser la direction des recherches pour l'appeler direction de l'Innovation, ce ne sera jamais qu'une révolution nominale !

- Bien entendu ! S'organiser pour créer va beaucoup plus loin. C'est de la **séparation des pouvoirs** dont je veux parler. Vous voyez, il y a deux manières de vivre les organisations : celles où tout ce qui n'est pas permis est interdit et celles où tout ce qui n'est pas interdit est permis. Votre esprit logique aura détecté que, dans la seconde l'innovation est possible, pas dans la première.

Donc, pour se tenir dans cette seconde configuration, il faut expliciter les règles, autrement dit un législatif. Ensuite de quoi, il faut interpréter ces règles sans y mêler d'interférences hiérarchiques, autrement dit un judiciaire indépendant.

Il serait sans doute irréaliste de recommander aux petites organisations de se doter de structures supplémentaires, mais il est possible d'organiser en interne les procédures nécessaires et de jouer, comme au théâtre, les différents rôles à différents moments.

- Et votre deuxième conseil, quel est-il ?

- De porter la vigilance sur les rythmes, car le temps de l'Esprit est cyclique. L'idée d'un temps linéaire, en matière d'innovation, laisse supposer une totale nouveauté qui vient du néant et s'inscrit sur une page blanche. En fait, l'innovation est le plus souvent, toujours si on en examine les origines profondes, un retour aux sources. Après quoi, elle est une suite de combats pour la reconnaissance. Or, le temps de la reconnaissance, celui de la vie, est fait de cycles et de rythmes.

Trop d'attention a été mobilisée par la géométrie des organisations, pas assez par les rythmes de leur vie. La conscience et le vivant sont faits de retours sur soi.

Le Discours de la Méthode Créatrice

ANNEXE

Sources théologiques et scientifiques

[Retour à la table des matières](#)

- La méthode est un ensemble de techniques, aucun outil n'est donc à négliger, et en particulier aucun outil symbolique.

- Les outils symboliques sont présents même lorsqu'on n'y pense pas. Lorsque Descartes a tracé ses coordonnées dites « cartésiennes », avec les abscisses et les ordonnées, il a crucifié l'espace. Symboliquement, ce n'est pas rien. En même temps, il a placé deux dimensions, viendront bientôt une troisième, puis avec Einstein une quatrième, etc. Certes, on peut considérer qu'il ne s'agit là que d'une facilité pratique, pourtant l'inconscient ne peut pas ne pas être impressionné par le contenu du geste, c'est un contenu qui passe sans qu'on n'en parle.

- On retrouve l'idée de « divinités cachées » dont nous avons parlé dans L'Avenir de l'Esprit (VII) : les choses qui passent sans qu'on n'en parle sont peut-être celles qui ont le plus d'influence, puisqu'elles ne sont pas métabolisées par le discours.

- On en revient toujours à cette idée d'enchaîner les discours qui a une vertu non seulement associative, mais en même temps curative...

On ne peut passer sous silence l'aspect religieux des choses, d'autant que la religion joue un rôle essentiel du point de vue d'une théorie de la connaissance. Les religions sont, selon moi, des techniques cognitives. À leur manière, elles parlent de la question de la connaissance, elles font comprendre métaphoriquement des choses essentielles.

- Votre « je danse, donc je suis » (« *salto ergo sum* »), évoque sans doute les danses et les transes d'Afrique et d'ailleurs, mais il colle encore un peu trop à Descartes, à la célèbre formule : « Je pense donc je suis (*Cogito ergo sum*), à laquelle pour le plus grand nombre se réduit sa philosophie !

- Alors que le premier à l'avoir écrit est Saint Augustin, plus d'un millénaire auparavant. Il faut, pour la comprendre, se replacer dans un contexte théologique. Descartes lui-même était d'ailleurs proche des théologiens...

- Il correspondait avec un jésuite très ouvert et cultivé de son époque, le père Mersenne.

- Tout à fait, et son « *Discours de la méthode* » n'était aucunement dirigé contre la religion. Il le voyait comme la construction d'une « science admirable », selon son expression, destinée à ouvrir de nouvelles portes à la connaissance sans rompre avec le contexte religieux où il avait grandi ⁹¹.

J'ai toujours trouvé que l'idée même de théologie avait quelque chose d'étrange. La *Somme théologique* de Saint Thomas d'Aquin, considérée comme un sommet de cette discipline, commence par énoncer cinq preuves de l'existence de Dieu. Mais pourquoi prouver

⁹¹ Descartes a fait ses études au collège jésuite de La Flèche, devenu le Prytanée militaire.

l'existence de Dieu ⁹² ? Pour qui a la foi, il n'y a pas besoin de preuves. Pour qui ne l'a pas, quelques syllogismes n'y changeront rien...

- Et puis, pourquoi aligner cinq preuves, alors qu'une seule devrait suffire, si elle était décisive...

- Bien sûr ! La construction de l'édifice théologique est composite et ne se comprend qu'en référence à ses origines historiques. Saint Augustin, un Kabyle, a commencé par être manichéen, c'est-à-dire dualiste. Après quoi, il est devenu un homme d'appareil au service de l'Église.

Avant Descartes, le débat théologique s'est développé pendant plus de mille ans. Sa grande éclosion, son âge d'or, ce sont les XIIe et XIIIe siècles, la période d'invention technique et de prospérité du haut moyen âge.

Juste avant cette époque, ses origines découlent du travail des intellectuels des premiers siècles de l'Islam, que ce soit du côté oriental (Al Farabi, né dans l'actuel Kazakhstan et Avicenne de Boukhara, c'est-à-dire dans l'actuel Ouzbékistan) ou du côté occidental (Al Ghazali, Averroès et Ibn Arabi, tous issus d'Al Andalus, qui comprenait le sud de l'Espagne et le nord-ouest du Maghreb), avec aussi, entre les deux, Le Caire, Bagdad et La Mecque.

- Vous avez raison de souligner l'apport proprement philosophique - et pas seulement théologique - de l'Islam arabo-persan... On a trop tendance à le passer sous silence...

- L'Église catholique, comme toute institution, a essayé de réécrire l'Histoire à son profit. Elle a laissé croire que la théologie était surtout chrétienne. Mais dans « théologie », il y a « logie », le *logos* grec,

⁹² Pour une approche contemporaine de cette question (en termes cognitifs), voir le livre de Pascal Boyer : « Et l'Homme créa les Dieux », Robert Laffont, 2001.

la philosophie qui a été retransmise par les arabes aux Européens qui l'avaient oublié...

- *Alors que les « Orientaux » (de l'Empire romain d'Orient) en gardèrent la mémoire... Curieuse schizophrénie !*

- En tout cas, le commentaire d'Aristote par Averroès ⁹³ fut une source de débats interminables lors des premiers temps de l'Université européenne, laquelle a construit la théologie chrétienne que nous connaissons.

Je n'ai pas d'attachement particulier, ni pour l'Islam, ni pour le Christianisme, ni d'ailleurs pour le Judaïsme, mais je reconnais que cette filiation entre les débats des premiers siècles de l'Islam, la théologie puis la science paraît tout à fait compréhensible. Le Dieu de l'Islam est abstrait. On ne le représente pas. On ne peut pas le voir. Il ne reste que la logique pour l'approcher.

L'Art religieux manifeste autrement cette approche nouvelle où l'adoration s'exprime à travers la logique, la symétrie, la régularité. Qui ne peut voir la similitude entre les décors géométriques des mosquées, faits d'entrelacs et de mosaïques, et les raisonnements médiévaux des débuts de la théologie ?

- *Il faut renvoyer le lecteur au très grand texte de Louis Massignon consacré à l'arabesque et autres motifs dans l'art musulman... ⁹⁴*

- La controverse d'Averroès avec Al Ghazali est également très importante. Devenu mystique après avoir été dépouillé de ses livres par un brigand ⁹⁵, Al Ghazali recommande l'adoration de Dieu et fustige le doute philosophique (Tahafut al falasafa, Réfutation des philosophes,

⁹³ Averroès, *L'intelligence et la pensée (sur le « de anima »)*, traduction et notes de Alain de Libera, GF Flammarion, 1998.

⁹⁴ *En Islam, jardins et mosquées*, Le Nouveau Commerce, 1981.

⁹⁵ Information que nous a communiquée Roshdi Rashed, auteur, avec son équipe du CNRS, de la somme sur l'Histoire des Sciences en Islam.

1093). Averroès répond par le « Tahafut al tahafut », *réfutatio refutationis*, la réfutation de la réfutation.

C'est plutôt Al Ghazali qui sera suivi dans l'Islam, mais l'enseignement d'Averroès sera repris par l'Université européenne naissante et se développera sous la forme de la « *disputatio* » médiévale, ancêtre du doute cartésien.

En tout cas, pour ce qui nous intéresse, il faut se souvenir de la source grecque retransmise par les arabes, c'est-à-dire le « *logos* » sous la forme de la nécessité impérieuse de prouver, de démontrer. Le point important est le suivant : même Dieu a besoin d'être démontré. Dès lors, on comprend bien la source du principe de la Méthode de Descartes : « Ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle » : priorité à la démonstration, à la logique, à l'évidence.

- *C'est le premier des quatre préceptes exposés dans la seconde partie du Discours de la méthode. Descartes ayant pris la « ferme et constante résolution de ne pas manquer une seule fois à les observer ».*

- Descartes ne cherchait pas à renier la divinité, ni même l'Église. Il cherchait des raisons de croire plus solides. C'est ce que suggère l'examen des trois rêves ⁹⁶ où la « méthode » lui fut révélée, avec ce mouvement surprenant du genou qui se dérobe...

- *Un épisode très énigmatique, entre exaltation et abattement. Descartes dit avoir été emporté par une espèce de tourbillon sur le pied gauche par un vent impétueux. On a beaucoup glosé sur ces songes de l'automne 1619, ils furent même soumis à Freud qui se déclara incompétent faute de pouvoir interroger le rêveur. Que la célèbre méthode cartésienne puisse « sortir » d'un songe en a gêné plus d'un...*

⁹⁶ Sophie Jama, *La nuit des songes de René Descartes*, Aubier, 1998. Descartes, *Œuvres*, publiées par Adam et Tannery, *Olympica*, tome X, Vrin,, 1996, p. 179 sq.

- Néanmoins Descartes réagissait contre l'autorité cléricale et son discours d'autorité supposé énoncer une vérité absolue. À ce discours d'institution, il préférerait le jugement de sa conscience. « Le bon sens est la chose du monde la mieux partagée », dit-il au début du « Discours ». Je peux donc atteindre avec ma seule conscience, sans me plier aux autorités, des évidences que d'autres verront aussi bien que moi.

Après quatre siècles d'activité, l'Inquisition ⁹⁷ jetait ses derniers feux au siècle de Descartes ⁹⁸ et c'est en réaction à l'inquisition que John Locke écrivit la « lettre sur la tolérance » qui, à mon avis, constitue le fondement philosophique du libéralisme. Nous sommes dans un débat très actuel : la liberté de croire et la légitimité d'entreprendre.

À la suite de Descartes, une grande partie de l'attitude - je ne dis pas de la finalité profonde - des scientifiques a consisté à vouloir remplacer le discours absolutiste de l'Église par autre chose qui ait la même respectabilité.

- Certes, mais la Science prétend à l'objectivité, alors que Descartes, lorsqu'il écrit « ne recevoir aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle », se réfère à l'évidence subjective. La subjectivité est la terre natale de la vérité..

- Sans doute, mais cette question de « l'évidence » que Descartes met en avant comme référence ultime trouve déjà une réponse chez Henri Poincaré :

« Un premier fait doit nous étonner, ou plutôt devrait nous étonner si nous n'y étions si habitués. Comment se fait-il qu'il y ait des gens qui ne comprennent pas les mathématiques ? Si les mathématiques n'invoquent que les règles de la logique, celles acceptées par tous les esprits bien faits ; si leur évidence est fondée sur des principes com-

⁹⁷ En 1232, elle prend forme, les poursuites inquisitoriales et la constitution des tribunaux fut confiée aux Dominicains. Cf. *Le Manuel des inquisiteurs*, op. cit..

⁹⁸ Avec l'affaire des « possédées de Loudun »

muns à tous les hommes et que nul ne saurait nier sans être fou, comment se fait-il qu'il y ait tant de personnes qui y soient réfractaires ?

Que tout le monde ne soit pas capable d'invention, cela n'a rien de mystérieux. Que tout le monde ne puisse retenir une démonstration qu'il a apprise autrefois, passe encore. Mais que tout le monde ne puisse pas comprendre un raisonnement mathématique au moment où on le lui expose, voilà qui paraît bien surprenant quand on y réfléchit. Et pourtant ceux qui ne peuvent suivre ce raisonnement qu'avec peine sont en majorité : cela est incontestable et l'expérience des maîtres de l'enseignement secondaire ne me contredira certes pas ⁹⁹. »

- Ce texte date de 1908 !

- Il n'y a pas une virgule à changer ! L'évidence de Descartes paraît un point d'appui bien fragile en face de la difficulté qu'ont les humains, avec leur équipement standard de cent milliards de neurones, à comprendre et assimiler ce qui devrait être le socle de la rationalité, la structure logique des choses.

- Quelle conséquence en tirez-vous ?

- Que la compréhension des fonctionnements réels de la reconnaissance est l'outil qui permet de mettre en doute et de reconstruire les fondements de la connaissance. C'est une des manières de décliner notre adage : « la reconnaissance précède la connaissance »

- Il y a aussi les objections de Popper...

- Ce sont celles d'un épistémologue du XXe siècle. Il traite des fondements de la Science et relativise « l'optimisme » de Descartes : on ne voit pas, dit-il, les raisons qui justifieraient qu'on puisse avec sa seule subjectivité prétendre atteindre un fondement absolu. Karl Pop-

⁹⁹ Henri Poincaré, *L'invention mathématique*, op. cit., p. 141.

per ¹⁰⁰ dit que la Science est seulement un discours provisoirement vrai.

- *La science cherche, par la voie de l'expérimentation, à réfuter des hypothèses, non à les confirmer, c'est le critérium d'erreur* ¹⁰¹.

- La conséquence est que la Science, selon Popper, ne s'intéresse qu'à ce qui est vérifiable ou réfutable, « falsifiable » selon son expression ¹⁰². Les scientifiques peuvent toujours se permettre d'aller au-delà, mais alors ils sortent de la science. C'est bien le problème, car alors ce qui nous intéresse, la réalité de la création, échappe à la Science... La création par définition ne pouvant faire l'objet d'aucune expérience reproductible. Elle est nouveauté, or si on la reproduit, elle n'est plus nouveauté...

- *Pour traduire le mot anglais correspondant « falsify » (un néologisme forgé par Popper), on peut adopter à la suite de certains traducteurs les mots « réfutabilité » ou « testabilité ». La falsification d'une théorie réside en sa réfutation par l'expérience, et non bien sûr en une falsification de faussaire ! Si, par définition, une hypothèse*

¹⁰⁰ *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris, 1973.

¹⁰¹ L'essentiel, selon Popper, est en effet le critérium d'erreur. Soit l'hypothèse suivante : « Tous les cygnes sont-ils blancs ? », comme l'a montré Hume, il est impossible par induction (du particulier au général) de produire un énoncé général du type : « Tous les cygnes sont blancs ». Popper dit que si Hume a raison sur ce point, il se trompe en prêtant à la connaissance scientifique une telle prétention. La science ne cherche pas à confirmer l'hypothèse (avec la quête infinie de nouveaux cygnes blancs), mais à l'infirmier (à la « réfuter » ou « falsifier) en cherchant un cygne noir. Il suffit de trouver un cygne noir pour pouvoir affirmer que tous les cygnes ne sont pas blancs. La science procède par conjectures et réfutations, essais et erreurs. Les preuves positives, celles qui apportent « confirmation », ne sont que des tentatives de réfutation qui ont échoué. Cf. Alan F. Chalmers, *Qu'est-ce que la science ?*, Éditions La Découverte, Paris, 1987.

¹⁰² Pour plus d'information sur la controverse des « délimitationnistes » (Y a-t-il un critère qui délimite le champ de la Science ?) on consultera l'ouvrage très complet d'Isabelle Stengers : *L'invention des Sciences modernes*, La Découverte, Paris, 1993.

scientifique est « réfutable », les énoncés des pseudosciences ne le sont pas. Mais la nouveauté n'est pas « testable », en effet...

- La méthode - entendue au sens grec, *meta* qui va au loin et *odos*, chemin - c'est le chemin qui mène au loin... Si l'on aborde cette question, on ne peut éviter de s'intéresser à la fois aux penseurs et aux hommes d'action. Dès lors, la question de la méthode se pose autrement. La finalité de celle-ci n'est pas nécessairement d'établir des vérités irréfutables, il ne s'agit que d'une partie du travail.

L'exploration scientifique essaye d'établir des vérités irréfutables tout en étant certaine de ne jamais y arriver, comme dans le mythe de Sisyphe. C'est un processus discontinu de transformation, celui des « paradigmes » de Thomas Kuhn ¹⁰³, avec l'idée de changement d'état, de changement de système de représentation.

L'exemple le plus connu est celui du paradigme de la relativité se substituant à celui de la mécanique newtonienne. Kuhn dit, et il touche là quelque chose d'important pour nous, que lorsqu'un nouveau paradigme apparaît, il n'apparaît pas n'importe comment. Par exemple, dans le cas de la relativité, Kuhn montre à quel point les physiciens du début du siècle étaient dans le malaise. Ils avaient devant eux un paysage d'expériences non interprétable, faute d'outils conceptuels permettant de comprendre les résultats expérimentaux. Le paradigme de la relativité a permis de restructurer le champ de perception de la recherche...

- Le paradigme de la relativité qui ne se réduit pas à la figure d'Einstein, Henri Poincaré avait été très loin dans la mise en place du

¹⁰³ Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, Paris, 1983. Un paradigme - ou matrice disciplinaire - est l'ensemble des théories, des techniques, des problèmes, des métaphores, etc., que partagent à une certaine époque les scientifiques d'une discipline donnée. « Le paradigme définit la norme de ce qui est une activité légitime à l'intérieur du domaine scientifique qu'il régit. Il coordonne et guide le travail des hommes de "science normale" qui consiste en la "résolution d'énigmes" dans le domaine scientifique qui est le sien ».

cadre théorique de la relativité. Il avait en particulier très clairement formulé la célèbre équation $E=mc^2$...

- Poincaré avait devancé Einstein de 6 mois ¹⁰⁴. Mais, à l'époque, la langue allemande était plus répandue dans le milieu scientifique, et c'est donc Einstein qui a été lu...

- Il y a aussi peut-être des raisons plus institutionnelles... Poincaré était au sommet de sa carrière dans un monde universitaire très figé, Einstein était au contraire un jeune chercheur marginal, quasi sauvage, juif de surcroît, diplômé de l'École polytechnique de Zurich. Et qui avait peut-être davantage le sens de l'annonce !

- Poincaré était plus âgé, il était sur la fin de sa carrière... Vous avez raison, le sens du spectacle a aussi son importance, Pasteur, par exemple, savait en jouer très habilement, récupérant à son profit des découvertes en gestation. C'est assez courant dans l'histoire des sciences : il y a une gestation confuse du paradigme, jusqu'au moment où se déclenche une restructuration qui rend explicables, visibles des éléments qui jusqu'alors ne l'étaient pas.

- Kuhn ajoute que ce qui permet de mobiliser la communauté scientifique autour d'un nouveau paradigme, c'est la fécondité de son programme de questionnement, les savants disposant d'un programme de recherche beaucoup plus riche qu'avec l'ancien paradigme. Et cela même si, comme ce fut le cas avec la physique galiléenne, le nouveau paradigme pose plus de problèmes qu'il n'en résout...

- Les « fractales » de Benoît Mandelbrot, ces objets mathématiques engendrés par la répétition emboîtée de la même subdivision élémentaire, sont une bonne illustration de cela. Il y avait bien eu auparavant les travaux de quelques « tératologues ¹⁰⁵ », comme ceux du ma-

¹⁰⁴ Voir à ce sujet les travaux de Christian Marchal sur le site <http://2100.org>.

¹⁰⁵ On appelle ainsi ceux qui s'intéressent aux monstres.

thématicien italien Peano. Il s'était intéressé à des objets mathématiques monstrueux : il avait ainsi montré que l'on pouvait tracer dans un carré une courbe qui s'approche d'aussi près que l'on veut de tous les points du carré, remplissant donc quasiment toute la surface dudit carré, une sorte de courbe froissée à la manière des futures fractales. Les fractales de Mandelbrot ont permis de décrire un grand nombre de phénomènes : pas seulement la côte bretonne, on les retrouve aussi bien dans la forme des nuages, que dans tel et tel domaine de la biologie, enfin un peu partout... La « fractalisation » du monde s'est imposée dès lors que l'on disposait de l'outil intellectuel idoine.

On a dit de Blanche Neige : « Elle voit des nains partout ». Depuis que les scientifiques connaissent les fractales, ils en voient partout. Mais la fascination d'un outil peut aussi produire des effets négatifs, une restriction du champ de perception. Les Américains ont un proverbe pour dire cela : « *When you only have a hammer, everything looks like a nail* » ¹⁰⁶.

Fin du texte

¹⁰⁶ « Quand vous n'avez qu'un marteau, tout ressemble à un clou ».